التدريب الإداري

وأهميته للموظفين

الدكتور

عصام عبد اللطيف

أستاذ اقتصاد إسلامي واستشاري تدريب وتنمية بشرية
عضو جمعية إدارة الأعمال العربية

نيو لينك الدولية للنشر والتدريب

حقوق النشر

التدريب الإدري وأهميته للموظفين

الدكتور/ عصام عبد اللطيف

رقم الإيداع: 1967 / 2015

الترقيم الدولي: I.S.B.N:

978-977-6494-11-4

طبعة 2016

يُطلب من:

نيو لينك الدولية للنشر والتدريب

Newlink_eg@hotmail.com

info@newlink2013.com

موبايل: 01111184877

المحتويات

مُقَدِّمَة

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين وجعل منهم الذكر والأنثى الغني والفقير وجعلهم شعوبًا وقبائل ليتعارفوا . إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع أن يعيش بمفرده بمنأى عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر ويؤثر في الآخرين ولعل هذه هي البداية لتكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتداءًا بالأسرة نلاحظ أن الوالدين يمثلون الإدارة والأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شئونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها تمثلت بالعائلة والقبيلة ومن ثم المجتمع بتكتلاته ومؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت وتفاعلت مع هذا العنصر وركزت عليه بصورته العلمية وبحثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته وأعماله في بيئة العمل حيث توالت النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري وتكوين تركيبه في المنظمات.

ومن هنا فإن إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرًا في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكنها أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة وكذلك في رقي المجتمع الذي يأخذ بها ويضعها نصب عينيه .

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتوقَع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

وتعددت فروع الموارد البشرية ووظائفها فنرى أثرها واضح في البيع والتسويق وإدارة الذات ومهارات الاتصال وإدارة الجودة والمؤسسات بكافة أنواعها وإدارة المخاطر ووضع الخطط الحالية والمستقبلية للتطوير والتحديث وغيرها الكثير والكثير من فروع إدارة الموارد البشرية وهذا ما سنتعرف عليه في هذا الكتاب.



الفصل الأول

المُدرب والمُتَدَرب

يوضح لنا هذا الكتاب الكيفية التي يستطيع من خلالها **المدرب** تجهيز وإعداد وتنفيذ دورة تدريبية لتدريب المدربين في مختلف مجالات العمل التنموي ولكافة مستويات وأنواع التدريب. ويركز بشكل خاص على الترتيبات الفنية والإدارية المتعلقة بتدريب المدربين بما يؤهلهم للقيام بعمليات التدريب مع مختلف الفئات المستهدفة، ولذا فهو بمثابة الدليل والمرشد ولذا سنطلق عليه اسم الدليل.

محتوى هذا الكتاب هو مُحصِّلة للعديد من الخبرات والتجارب التي تم تبنِّيها وتطبيقها من خلال آلية عمل برنامج تنمية المجتمعات المحلية في بعض من المناطق والبيئات المختلفة بالمناطق العربية. وعليه فإنّ هذا الدليل يُعتبر أداة فاعلة قابلة للتطبيق العملي في معظم المجتمعات المشابهة أو في إطار برامج التنمية المجتمعية القاعدية بشكل عام.

من الذي يستخدم هذا الدليل؟

هذا الدليل تمّ تصميمه بحيث يتم استخدامه في تنظيم دورات تدريب المدربين في إطار برامج ومشروعات التنمية القاعدية في مختلف تطبيقاتها، ومن ثمَّ فإنه يستهدف بشكل أساسي الم

تبويب محتوى الدليل:

تمّ توزيع محتوى الدليل في خمسة أجزاء على النحو التالي.

الجزء الأول: مدخل أساسي لمفهوم التدريب: ويتناول مفاهيم الاتصال والتدريب وأنواع وأشكال التدريب

الجزء الثاني: دورة حياة التدريب: ويشمل مراحل وخطوات عملية التدريب

الجزء الثالث: معينات التدريب: ويتم فيه استعراض مختلف أنواع المعينات التدريبية وأجهزة العرض

الجزء الرابع: أساليب التدريب: ويتناول أساليب التدريب حسب تصنيفاتها المختلفة وكيفية تطبيقها

الجزء الخامس: تخطيط وتنظيم التدريب: ويشمل التخطيط الإداري والمكتبي وتنظيم التدريب



الاتصال:

يعرف الاتصال بأنه نقل رسالة من شخص (المرسل) إلى شخص آخر (المستقبل) بحيث يتم فهمهما بشكل صحيح من قبل المستقبل.

مكونات دائرة الاتصال: وهي ثمانية مكونات على النحو التالي.

الهدف: المقصود به الغرض من الاتصال أو الغرض من نقل الرسالة للمستقبل، ويجب أن يكون الهدف واضحاً ومصاغاً بأسلوب يجعل المرسل يوفر كافة الوسائل لتحقيقه.

المرسل: هو الشخص الذي يحدد الهدف من الاتصال وله حاجة للاتصال من أجل التأثير على الآخرين. وهناك مهارات يجب أن يتصف بها المرسل وهي:

1. بساطة ووضوح اللغة.
2. التعبير عن الأهداف بدقة.
3. اختيار أسلوب العرض المناسب.
4. التحضير الجيد والإلمام بالموضوع.
5. الانتباه إلى ردود الفعل وملاحظة ما يطرأ على المستقبل من تغيرات.
6. إظهار الاهتمام بالمستقبل وتشجيعه وخلق الثقة بالنفس.

المستقبل: هو الشخص الذي يستقبل الرسالة من المرسل.

الرسالة: هي الناتج المادي والفعلي للمرسل، ولضمان وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل يفضل أن تتصف بالآتي:

- أن تكون الرسالة بسيطة وواضحة ومختصرة.
- لا تحمل أكثر من معنى.
- مرتبة ترتيباً منطقياً.

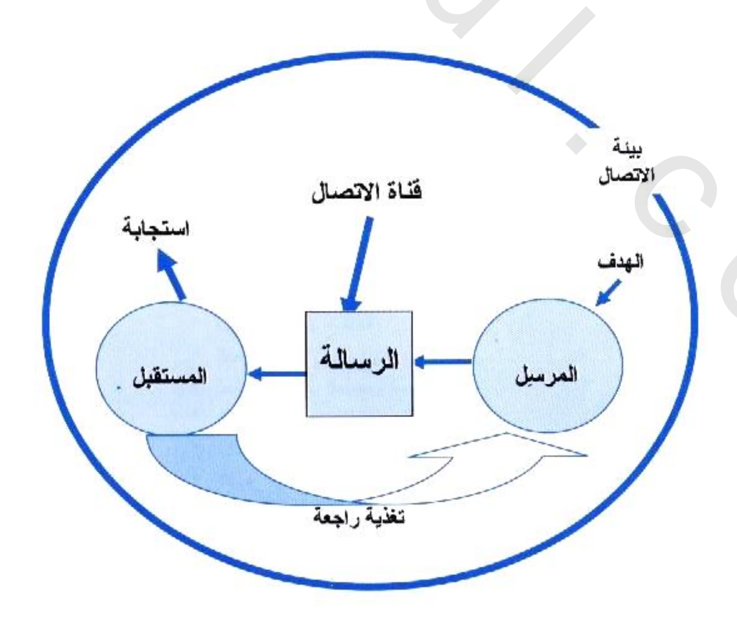
1 -**قناة الاتصال:** هي حلقة الوصل بين المرسل والمستقبل والتي ترسل عبرها الرسالة، لذا يجب أن تكون قناة الاتصال خالية من التشويش ومناسبة لطرفي الاتصال.

التغذية الراجعة: هي المعلومات الراجعة من المستقبل والتي تسمح للمرسل بتكوين حكم نوعي حول فاعلية الاتصال.

الاستجابة: هو ما يقرر أن يفعله المستقبل تجاه الرسالة إما سلباً أو إيجاباً، الحد الأعلى للاستجابة هو أن يقوم المستقبل بما هدف المرسل، كما أن الحد الأدنى للاستجابة هو قرار بتجاهل الرسالة أو أنه لا يفعل أي شيء حول الرسالة...

بيئة الاتصال: نقصد ببيئة الاتصال هو الوسط الذي يتم فيه حدوث الاتصال بكل عناصره المختلفة

أنواع الاتصال: وهما نوعان لفظي وغير لفظي



(أ) **الاتصال اللفظي:** هو الاتصال الذي يتم عبر الكلمات والألفاظ، بحيث يتم نقل الرسالة الصوتية من فم المرسل إلى أذن المستقبل. الاتصال اللفظي له مدلول واسع

(ب) **من المدلولات،** حيث تلعب اللغة المستخدمة ودرجة الصوت ومخارج الألفاظ دوراً كبيراً في إضافة معاني أخرى للرسالة.

في الواقع لا تظهر فواصل بين نوعي الاتصال، إذ أنهما يستخدمان معاً لدعم كل منهما الآخر في توصيل القيم والأحاسيس، إلا أننا عادةً نركز على الاتصال اللفظي وهذا الأمر قد يؤدي إلى عدم فاعلية وكفاءة الاتصال عند حدوث أي نوع من التوافق أو التعارض بين اتصالنا اللفظي وغير اللفظي. وللاتصال اللفظي مقومات أساسية **هي:**

- وضوح الصوت.
- التكرار.
- المجاملة والتشجيع والتجاوب. التغذية الراجحة.



(ب) **الاتصال غير اللفظي:** هو الاتصال الذي لا تستخدم فيه الألفاظ أو الكلمات، ويتم نقل الرسالة غير اللفظية عبر نوعين من الاتصال هما:

لغة الجسد: مثل:

تعبيرات الوجه.

حركة العينين والحاجبين.

اتجاه وطريقة النظر.

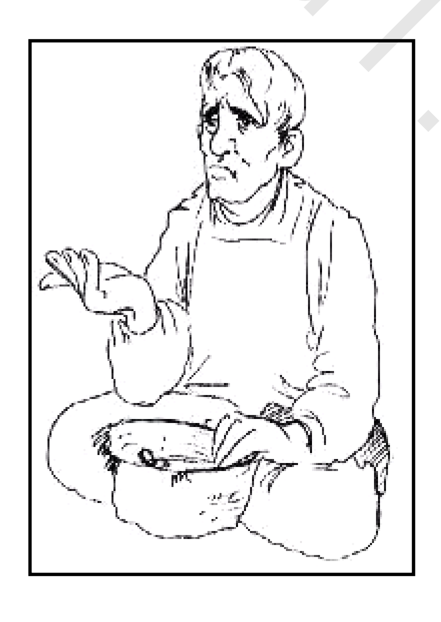
حركة ووضع اليدين والكفين.

حركة ووضع الرأس.

حركة ووضع الأرجل.

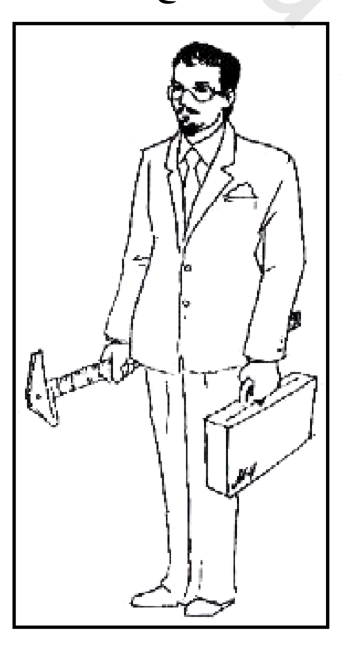
حركة ووضع الشفاه والفم واللسان.

وضع الجسم... إلخ.



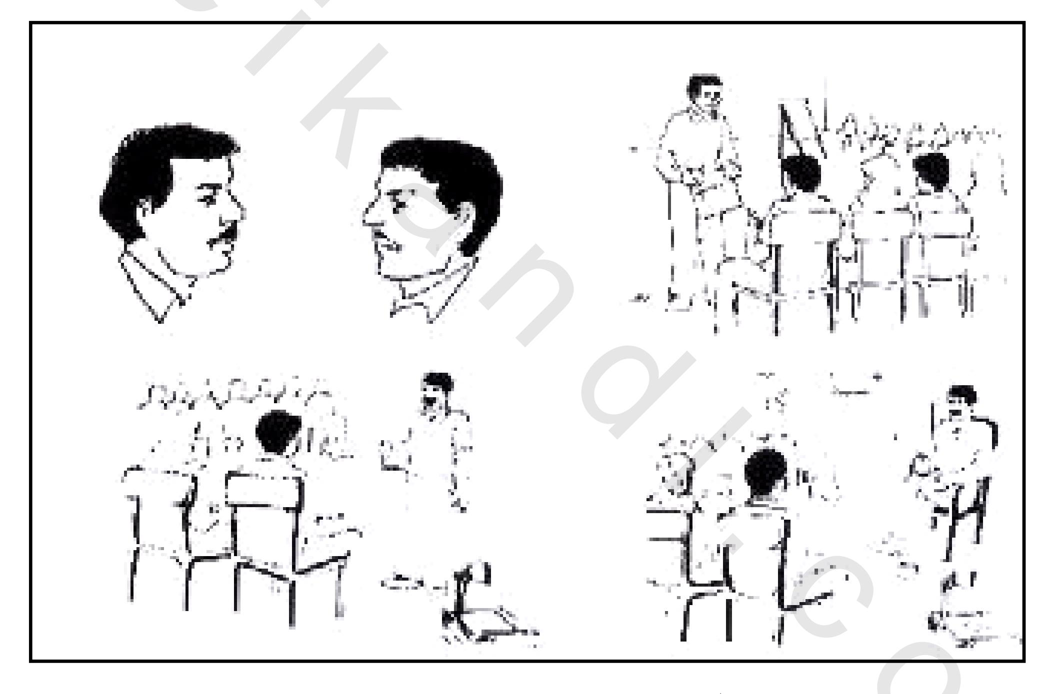
الاتصال الرمزي: لتوصيل القيم والأحاسيس للمتلقي مثال على ذلك:

- **الشعر:** اللحية، الشارب، الحلاقة، التسريحة.
- **العلامات:** مثل الوشم... وغيره.
- الجواهر والحلي.
- نوع وألوان الملابس.
- نوع وموديل السيارة.
- نوع المنزل وموقعه.
- **المقتنيات** (هاتف محمول، بيجر، الخ...).
- مكان الجلوس.
- المسافة بينك وبين الآخرين.
- مستحضرات التجميل... إلخ.



وللاتصال غير اللفظي خمسة مقومات هي:

- تواصل العينين.
- الابتسام.
- إظهار الاهتمام.
- الاسترخاء.
- التجاوب.



مميزات الاتصال الفعّال:

- تقوية العلاقات.
- يساعد في بناء الثقة والتعاون.
- يساعد على إزالة اللبس وسوء الفهم ويقلل المشاكل والخلافات.

معوقات الاتصال:

- الاضطراب والسرعة في العرض.
- عدم الاهتمام بردود فعل الآخرين.
- التعالي والفوقية.
- التناقض بين الاتصالين اللفظي وغير اللفظي.
- التقديم الخاطئ.
- الشرود وعدم الانتباه.

الاتصال في التدريب:

بناءً على تعريف الاتصال فإنه يمكننا أن نُعرف التدريب بأنه نقل محتوى تدريبي أو مهارة تدريبية من شخص (المدرب) إلى شخص/ أشخاص آخرين (متدربين) بحيث يتم فهم محتوى أو اكتساب المهارة بشكل صحيح من قبل المتدربين.

وبالرجوع إلى مكونات دائرة الاتصال الثمانية وربطها بالتدريب يمكن الوصول إلى الآتي:

1 - الهدف:

من الضروري أن يكون الهدف من الاتصال في التدريب معروفاً قبل البدء فيه، وبشكل عام فإن هدف التدريب يجب أن يكون:

- محدداً.
- مُصاغاً بأسلوب واضح.
- يتناسب مع قدرات المدرب.

- يتناسب مع احتياجات المتدرب.
- يمكن تحقيقه في الإطار العام للتدريب.

2 - المُرسل (المدرب):

هو الذي يقوم بنقل الرسالة (المحتوى التدريبي) من خلال قناة اتصال (أساليب التدريب) إلى المتلقين (المتدربين). ويعتبر المدرب محور عملية الاتصال التدريبي.

3 - الرسالة (المحتوى التدريبي):

يجب أن يتم إعدادها ومراجعتها مسبقاً قبل عرضها على المتدربين، ويجب أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق بواسطة المتدرب؛ ولذلك يجب مراعاة اختيار المعينات التدريبية وأساليب التدريب المناسبة لتوصيل المحتوى أو المهارة للمتدربين بصورة بسيطة وسهلة.

4 - قناة الاتصال (أسلوب التدريب):

عبارة عن الأداة/ المعينات التدريبية أو أساليب التدريب التى تمّ استخدامها من قبل المدرب في توصيل المحتوى التدريبى أو المهارة للمتدربين، ويجب على المدرب أن يراعى الفروق الفردية بين المتدربين وذلك عند اختياره قناة الاتصال/ أساليب التدريب/ والمعينات التدريبية في توصيل المحتوى التدريبى أو المهارة المحددة.

5 - المتلقين (المتدربين):

هم الأفراد الذين يتلقون المحتوى التدريبي أو المهارة أو الاتجاه المحدد والذين يُتوقع منهم استيعاب ذلك وإظهار ما يدلّ على الفهم (التغذية الراجحة) ثمّ تطبيق ما يتم التدريب عليه.

6 - التغذية الراجعة:

وهي ما يصدر عن المتلقي (المتدرب) والذي يفيد بأنه تلقى المحتوى التدريبي واستوعبه تماماً.

7 - الاستجابة:

هي ما سيقوم المتدرب بأدائه من مهام/ مهارات/ أعمال/ اتجاهات نتيجة لما اكتسبه من خلال التدريب.

8 - بيئة الاتصال (بيئة التدريب):

وهي كل المؤثرات المحيطة بالمكان والأفراد المرتبطين بالتدريب من تجهيزات القاعة، الأجهزة والمعدات، حالة الجو، الخدمات، والتسهيلات المتوفرة... إلخ.

السمات الشخصية للمدرب الجيد:

- الإنصات الجيد.
- توصيل المعلومة بصورة واضحة.
- الاتصال غير اللفظي الفعَّال.
- الاتصال اللفظي الفعَّال.
- المشاركة.
- وزن الأمور.
- الانفعال المتوازن.
- التمكن من المادة العلمية.

- البساطة في الأداء.
- المرونة.
- تقبل آراء الآخرين.
- الذوق الرفيع.
- الثقة في النفس.
- تقمص الأدوار بصورة جيدة.
- رحابة الصدر.
- الواقعية.
- الإبداع والابتكار.
- التلقائية.

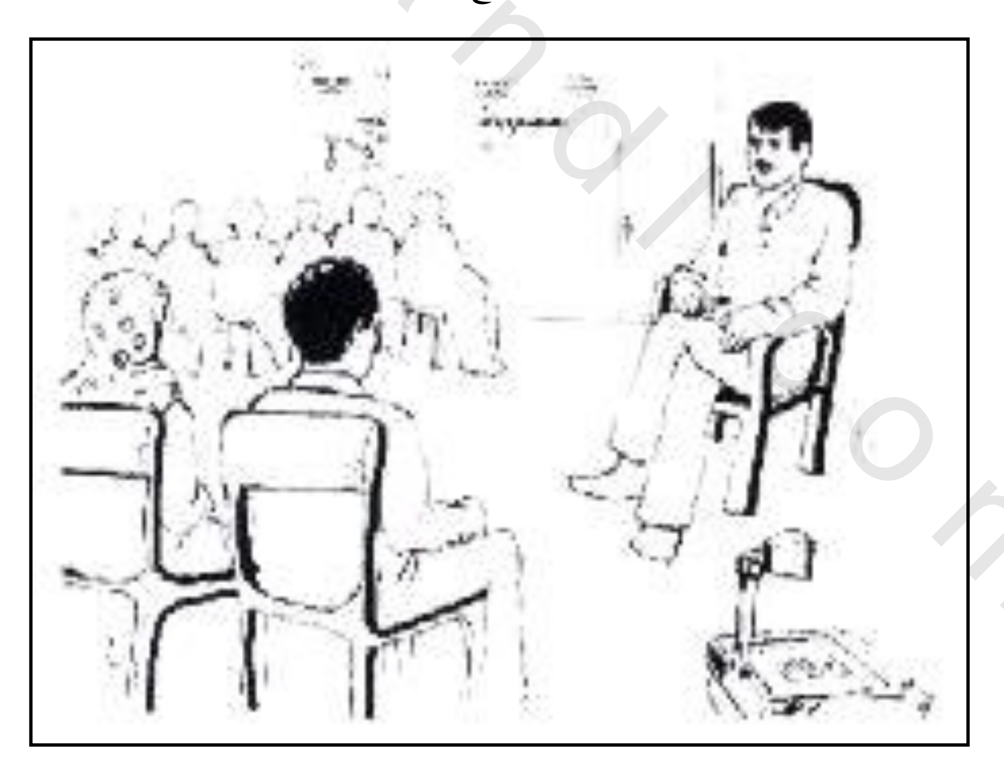


الجزء الأول

التدريب والتعليم

الهدف: أن يكون المتدرب بنهاية البرنامج قادراً على:

- التعرف على مفهوم التدريب.
- التعرف على مفهوم ونماذج التعلم.
- معرفة الفرق بين التدريب والتعليم.
- التعرف على أهداف وفوائد التدريب.
- التعرف على مراحل وأنواع التدريب.

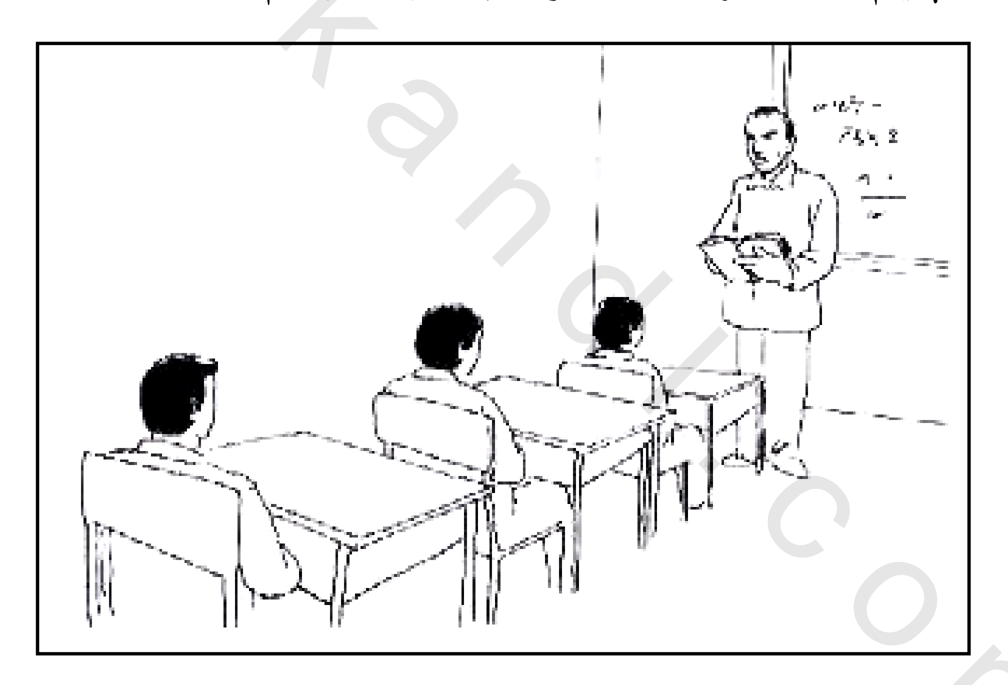


مفهوم التدريب:

يعرف التدريب بأنه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مزاولة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها".

مفهوم التعليم:

هو عملية تنمية معرفية للفرد لا تحتاج إلى هدف وظيفي محدد ومن خلالها يتم تنمية القدرات الفكية والتطبيقية بشكل عام.



نموذج تعليم الصغار:

تعليم الصغار هو ذلك النشاط الذي يتم فيه وضع المسئولية كاملة في أيدي المعلم ليقرر من يتعلم؟ وماذا ومتى يجب أن يتعلم؟ يكون دور التلاميذ في نموذج تعليم الصغار هو دور المستقبل الخاضع لتوجيهات المعلم وما يتلقاه

من معلومات. لقد أفترض هذا النموذج أن الصغار شخصيات اعتمادية وأنهم يمتلكون خبرات قليلة تؤهلهم لاستخدامهم كموارد في التعليم وأنهم أصبحوا على استعداد لتعلم ما يقال لهم لكي يستطيعوا التقدم إلى مراحل تالية وأن وعيهم بالتعلم يجعلهم يتمركزون ويجتمعون حول المحتوى الذي تقدمه الدروس، فهم مدفوعون تحت تأثير الضغوط الخارجية عليهم أو المكافآت التي تمنح لهم، إن الوسيلة الأساسية في تعليم الصغار تعتمد على تقنيات نقل المعلومات.

نموذج تعلم الكبار:

تعلم الكبار هو ذلك النشاط المخصص للكبار، أو المجهود الذي يبذله الفرد من أجل النمو الذاتي والهادف، وهو يمارس دون ضغوط رسمية ولا يكون مرتبطاً بشكل مباشر بوظيفة. عندما بدأ تعلم الكبار بصورة منظمة في الربع الأول من القرن العشرين كان النموذج الوحيد أمام معلمي الكبار هو نموذج تعليم الصغار، وكانت النتيجة أنه حتى وقت قريب كان يتم تعليم الكبار كما لو أنهم أطفال. هذا هو ما يبرر المتاعب العديدة التي لاقاها معلمي الكبار مثل النسبة العالية للتخلف الدراسي وقلة الحافز والأداء السيئ لذلك بدأ الجدال حول نموذج تعليم الصغار على أنه ربما لا يكون مناسباً للكبار. اقترح أحدهم أن الكبار يتعلمون بشكل أفضل إذا اشتركوا بأنفسهم في تحديد متى وكيف وماذا يتعلمون. ولكن حتى الخمسينات لم يكن قد بدأ بعد البحث التجريبي على تعليم الكبار ولم تكن الاختلافات بين الصغار والكبار في مجال التعليم قد ظهرت بصورة جادة. وكانت دراسة أخرى قد أظهرت أن الكبار في الحقيقة يندمجون في التعلم بإرادتهم خارج نطاق التعلم الرسمي أكثر من اندماجهم في البرنامج التوجيهية وأنهم في الحقيقة أيضاً يوجهون أنفسهم بأنفسهم كمتعلمين.

ماذا نعرف عن الكبار كمتعلمين:

أ) يحتاج الكبار إلى معرفة لماذا يتعين عليهم تعلم شيئاً معيناً.

ولذلك فإن من المهام الأولى لمعلم الكبار هو تنمية **"الحاجة إلى المعرفة"** عند المتعلمين بأن يوضح قيمة ما يتعرضون له في حياتهم وأدائهم، على المعلم على الأقل أن يثبت هذا بواسطة الاستشهاد من خبرته أو خبرة أحد الناجحين في هذا المجال والأفضل من ذلك أن يقدم خبرات حقيقية أو مشابهة تمكن المتعلمين من معرفة فوائد أن يعرفوا وما يمكن أن يفقدوه إذا لم يعرفوا.

ب) لدى الكبار حاجة عميقة لأن يوجهوا أنفسهم بأنفسهم.

تعريف علم النفس **"للراشد"** هو ذلك الذي حقق مفهوم الذات بحيث أنه مسئول عن حياته واتخاذ قراراته وتحمل نتائجها. عندما نصل إلى هذه النقطة من امتلاكنا **"مفهوم الذات"** فإن الحاجة إلى أن نُعامل كراشدين من قبل الآخرين، تنمو داخلنا ونحتاج إلى أن نُعامل على أننا قادرين على تحمل مسؤولية أنفسنا.

ج) الكبار لديهم حجم أكبر ونوعية مختلفة من الخبرة عما يمتلكه الصغار:

كلما عشنا أطول كلما كانت خبرتنا أكثر وكلما تراكمت خبرات متنوعة لدينا، وهذا المخزون الكبير من الخبرة يؤثر في التعلم بطرق متعددة أهمها:

- يأتي الكبار إلى الموقف التعليمي بخلفية من الخبرة التي في ذاتها مورد غني لتعلمهم هم أنفسهم ولتعلم الآخرين، لهذا ففي تعلم الكبار تأكيد أكثر على استخدام طرق التعلم المستندة على الخبرة مثل المناقشات وتمارين حل المشكلات أو الخبرات الحقلية.

- لدى الكبار قاعدة أوسع من الخبرة التي يربطون بها الأفكار الجديدة والمهارات ويعطونها معنى أكثر غنى وخصوبة.
- من المتوقع أن مجموعة من الكبار، خاصة إذا كانوا في أعمار مخالفة سيكون لديهم اختلافات كثيرة في الاهتمامات والقدرات وأنماط التعلم بدرجة أكبر من الصغار.

مجموعات الكبار هي إذاً مجموعات غير متجانسة مما يتطلب اهتماماً أكبر بالتعلم والتوجيه الفردي.

نظرية تعليم الصغار:

ترتكز نظرية تعليم الصغار على المبادئ الآتية:

- الصغار يتقبلون ما يقال لهم من معلومات دون تردد.
- الصغار لديهم المقدرة على التعلم بالإنصات السلبي.
- الصغار لا يحتاجون لربط خبراتهم السابقة بمعارف ومهارات جديدة.
- الصغار لا يحتاجون أن يكون لهم دور في إدارة العملية والتحكم في بيئة التعلم.
- الصغار لهم المقدرة على تعلم أشياء قد لا يستخدمونها البتّة.

نظرية تعليم الكبار:

ترتكز نظرية تعليم الكبار على المبادئ الآتية:

- الكبار يتعلمون بالتطبيق والمشاركة.
- الكبار يملون عند الجلوس بشكل سلبى بفترات طويلة.
- الكبار ليس لهم المقدرة على الإنصات السلبي لفترة طويلة.

- الكبار لا يقبلون أفكار وخبرات الآخرين بسهولة فهم يميلون لأن يكونوا شكاكين.
- الكبار يتعلمون بسهولة الأشياء التي تفيدهم.
- الكبار يتعلمون بشكل أحسن عندما يكون لهم بعض التحكم في بيئة التدريب.
- الكبار يتعلمون الأشياء الجديدة التي يمكن ربطها بخبراتهم السابقة.

الفوارق بين تعليم الصغار والكبار:

هناك مفاهيم أساسية لتوضيح الفوارق بين تعليم الصغار والكبار كما هو موضح بالجدول التالي:

الفوارق بين تعليم الصغار والكبار

وجه المقارنة	منهج تعليم الكبار (التعليم الذاتي)	منهج تعليم الصغار (التعليم اعتماداً على معلم)
شخصية المتعلم	مستقلة	تابعة
الخبرة	أحد مصادر المعرفة	مرحلة بناء الخبرة
التركيز	على المشكلة أو القضية	على المادة الدراسية
الحافز/ الدافع	داخلي / ذاتي	خارجي (ثواب/ عقاب)
جو التعليم	غير رسمي، تقدير واحترام، مشاركة وتعاون	رسمي، سلطة المعلم، جو تنافسي
تحديد الاحتياجات	بالمشاركة	بواسطة المعلم
تحديد الأهداف والتخطيط	بالمشاركة	بواسطة المعلم
الأساليب التعليمية	تعتمد على الخبرة	تعتمد على نقل المعرفة
التقييم	بالمشاركة	بواسطة المعلم
الفترة الزمنية	يستمر مدى الحياة	ينتهي بمرحلة معينة

الفرق بين التدريب والتعليم:

هناك فوارق بين التدريب والتعليم يمكن توضيحها فيما يلي:

وجه المقارنة	التعليم	التدريب
الأهداف	تتلاءم الأهداف مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة.	أهداف سلوكية محددة لتجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم.
المحتوى	محتوى عام.	محتوى البرنامج التدريبى محدد تبعاً لحاجة العمل الفعلية.
المدة	طويلة.	قصيرة.
الأسلوب	أسلوب التلقى للمعارف الجديدة.	أسلوب الأداء والمشاركة.
المكاسب	معارف ومعلومات.	معلومات ومهارات.

أهداف التدريب:

تشمل أهداف التدريب ولا تقتصر على الآتي:

- اكتساب الأفراد المعارف المهنية والوظيفية وصقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه.
- تطوير أساليب الأداء لضمان أداء العمل بفعالية.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد.
- تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء.
- المساهمة في معالجة أسباب الانقطاع عن العمل.
- توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
- الحد من الأخطاء والفاقد والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات المستعملة إلى أقصى حد ممكن.

- مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين وبين أهداف الجهة التي يعمل بها.

فوائد التدريب للأفراد والمؤسسات:

التدريب الجيد يؤدي إلى فوائد للأفراد الذين يتلقون التدريب وللمؤسسات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد على حد سواء. فمن الفوائد التي تعود على الأفراد المتدربين ما يلي:

- تحسين الأداء.
- زيادة المقابل المادي.
- زيادة فرص الترقي إلى وظائف أعلى أو الحصول على وظيفة أحسن في مؤسسة أخرى.

أما بالنسبة للمؤسسات فمن الفوائد المتحققة من التدريب ما يلي:

- يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والمخرجات من خلال تحسين المهارات والأداء الوظيفي.
- زيادة جودة المنتجات مما يزيد من إشباع حاجات العملاء.
- تحسين صورة المؤسسة مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين.
- تقليل التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح من خلال تحسين وتحديد الأدوار والصلاحيات للعاملين بالمؤسسة.
- للتدريب أثر تطبيقي إذ إن التدريب الناجح يشجع الآخرين بالمؤسسة على اكتساب معارف ومهارات وأفكار وتقنيات جديدة.

- وجود وحدة تدريب بالمؤسسة يحسن من قدراتها على إدخال دعم أو تغيير السياسات ونظم العمل عندما يتطلب الأمر ذلك.

أنماط التدريب:

تصنيف التدريب: هناك عدة أسس لتصنيف التدريب منها:

(أ) **التصنيف حسب مكان التدريب:**

- التدريب الداخلي: هو تدريب الشخص داخل المؤسسة التي يعمل بها.
- التدريب الخارجي: يتم بواسطة مؤسسة أو شخص من خارج المؤسسة التي يعمل بها الموظف.

(ب) **التصنيف حسب المرحلة.**

- تدريب ما قبل الخدمة: وهو التدريب الذي يخضع له الملتحقون حديثاً بمؤسسة ما، أو لتأهيل أشخاص تمت ترقيتهم لوظيفة أعلى داخل المؤسسة أو إسناد مهام جديدة إليهم.
- التدريب أثناء الخدمة: وهو التدريب الذي يقدم للأشخاص أثناء الخدمة والذين يؤدون مهام محددة.

(ج) **التصنيف حسب مستوى التدريب:**

- تدريب تنويري
- تدريب تشغيلي
- تدريب تطبيقي

(د) **التصنيف حسب مجال التدريب.**

- تدريب تنموي

- تدريب مهني
- تدريب إداري
- تدريب فني

الأنشطة التدريبية :

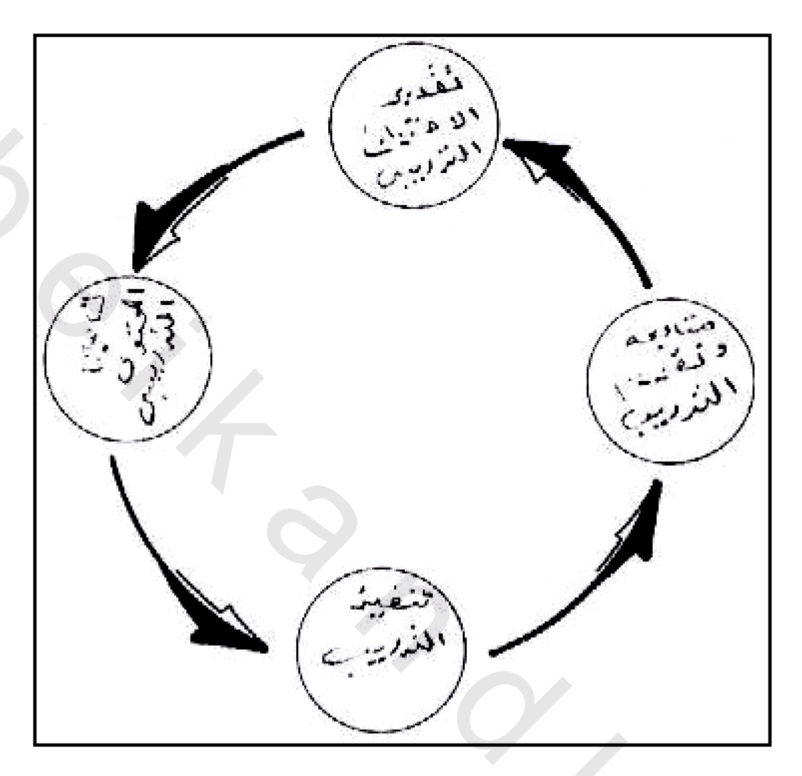
هناك العديد من الأنشطة التدريبية إلا أن أكثرها شيوعاً هي :

- الدورات التدريبية.
- ورش العمل
- الزيارات الميدانية.
- تبادل الخبرات.
- التدريب الذاتي.



الجزء الثاني

دورة حياة التدريب



- **تقدير الاحتياجات التدريبية.**
- **تصميم وتجهيز التدريب.**
- **تنفيذ التدريب.**
- **متابعة وتقييم التدريب.**

دورة حياة التدريب :

الهدف: أن يكون المتدرب بنهاية البرنامج قادراً على:

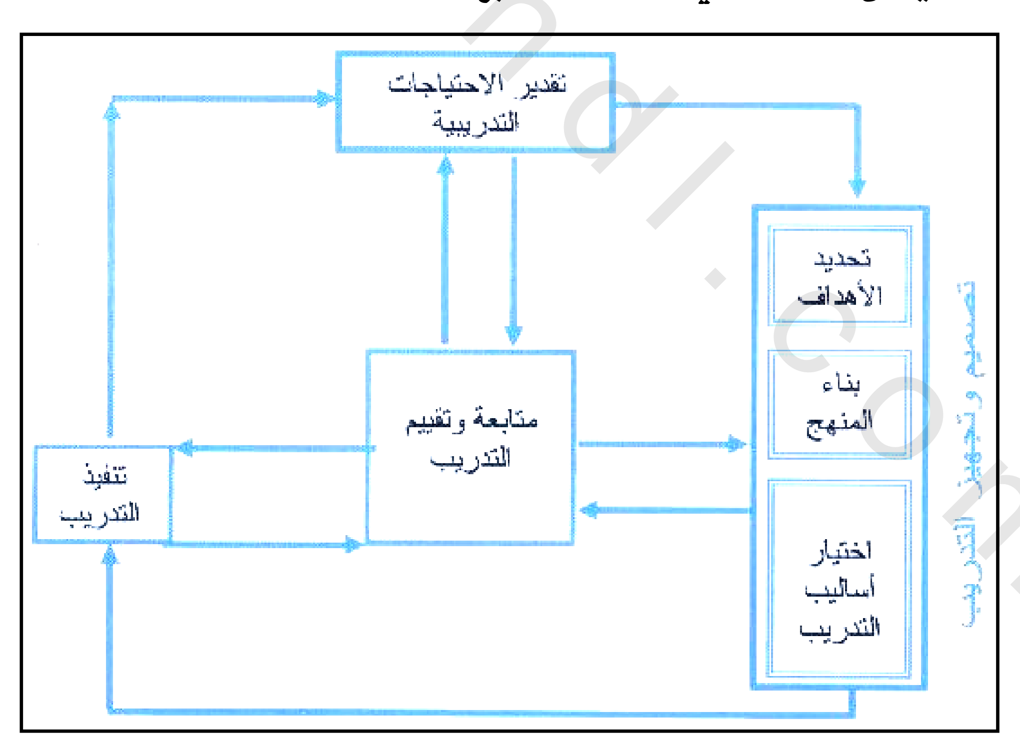
- فهم واستيعاب دورة حياة التدريب.
- معرفة المقصود بتقدير الاحتياجات التدريبية.

- معرفة أهمية وفوائد تقدير الاحتياجات التدريبية.
- التقدير الفعال للاحتياجات التدريبية وإجراء تطبيقات عليها.
- الإلمام الكامل بوسائل جمع المعلومات للمؤسسة لغرض التدريب.
- القدرة على اكتشاف الاحتياج على مستوى الوظيفة وعلى مستوى الأفراد، وإجراء تطبيقات عليها.

لدورة حياة التدريب أربع مراحل متداخلة هي:

- تقدير الاحتياجات التدريبية.
- تصميم وتجهيز التدريب.
- تنفيذ التدريب.
- متابعة وتقييم التدريب.

ويوضح الشكل التالي تلك المراحل الأربع:

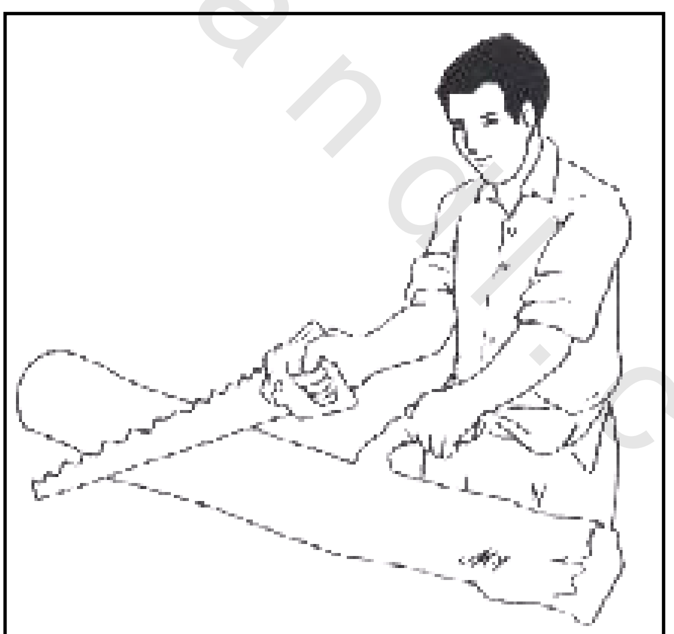


ويمكن استعراض كل مكون من مكونات دورة حياة التدريب بالتفصيل كما يلي:

أولاً: تقدير الاحتياجات التدريبية:

1. الاحتياج التدريبي:

هو مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. يحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة، والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.



2. تقدير الاحتياج التدريبي:

هي العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الخطط بشأن تلبية هذه الاحتياجات.

- تحديد الفئة المستهدفة بالتدريب.
- تعريف وتحديد الاحتياجات.
- قياس مستوى القصور ومعوقات الأداء.
- ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية.
- تحديد أهداف التدريب بناء على نتائج تقدير الاحتياجات.

وعن طريق عملية تقدير الاحتياجات التدريبية يمكن التوصل إلى الآتي:

- نوع ومستوى التدريب المطلوب.
- الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب.

فوائد وأهمية تقدير الاحتياجات التدريبية للأفراد والمؤسسات:

- يوفر معلومات أساسية يتم بناءً عليها وضع المخطط.
- يقود إلى التحديد الدقيق لأهداف التدريب.
- يساعد على تصميم برامج تدريب موجهة للنتائج.
- يؤدي على تحسين فعالية وكفاءة التدريب من خلال الاستهداف الأفضل.
- يحدد المستهدفين من التدريب.
- يحدد نوعية التدريب.
- يوفر المعلومات عن العاملين من حيث العدد، العمر، الاهتمامات، الخلفيات الأكاديمية والعملية، الوظائف، المسئوليات والاتجاهات فيما يتعلق بالتدريب.

- يحدد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعانيها العاملون بالمؤسسة.
- يوفر وثائق ومواد للتدريب.
- يزيد من مشاركة العاملين في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.
- يساعد المدربين على تصميم برامج تلبي احتياجات المتدرب بدقة.
- يساعد على تجنب الأخطاء الشائعة في التدريب وهي إضاعة الكثير من الوقت في تناول بعض الموضوعات المعقدة غير الهامة نسبياً بدلاً عن الموضوعات كبيرة الأهمية وغير معقدة.

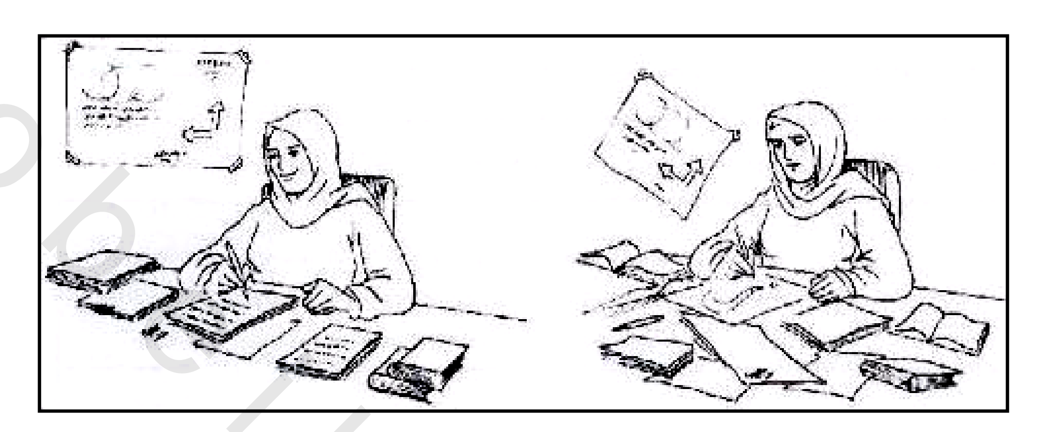
المعلومات الهامة التي يوفرها تقدير الاحتياجات التدريبية :

- تحديد نوع التدريب المطلوب ومكان إجراء التدريب.
- الجدول الزمني للأنشطة التدريبية.
- الموارد المطلوبة للتدريب (مواد بشرية، مالية، ... الخ).
- اختيار وتصميم مواد وأساليب التدريب المناسبة.
- ييسر الاتصال بين المؤسسة والجهات التدريبية.
- الترويج للمجالات الجديدة في التدريب.

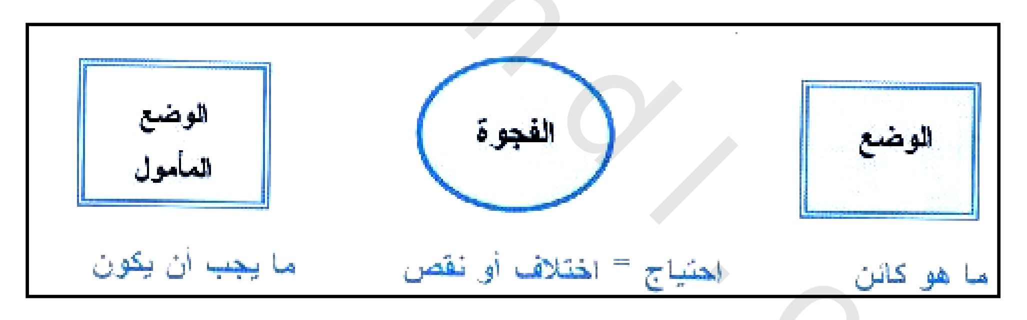
التقدير الفعال للاحتياجات التدريبية :

هناك الكثير من الصعوبات التي قد تحول دون التنفيذ الفعال لتقدير الاحتياجات التدريبية على أرض الواقع فهناك مشاكل متعلقة بالموارد من حيث الوقت والتكاليف إضافة إلى العديد من الصعوبات المختلفة والمتعلقة بالمفاهيم والسمات المؤسسية. وإدراك هذه الأمور في المراحل الأولى يساعد بشكل عام في تصميم إجراءات عملية لتقدير الاحتياجات التدريبية بشكل

ملائم. فالاحتياج يعبر عن الفجوة بين الوضع الراهن (ما هو كائن) والوضع المأمول أو المثالي (ما يجب أن يكون).



إذا طبقنا هذا المفهوم على متدرب ما فإن ذلك يحدد (الفجوة في القدرات) وهي النقص في المعارف والخبرات والسلوك والاتجاهات التي تحول دون القيام بأداء المهام الوظيفية بالمستوى المطلوب.



ميزة هذا النموذج أنه يفرّق بين نوعين من الإجراءات المحتملة عند اكتمال عملية تقدير الاحتياجات على النحو التالي:



تأهيل الموظف للوظيفة: وذلك باختيار وتوفير التدريب المناسب.

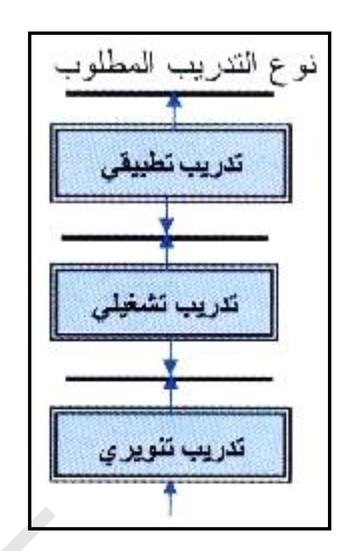
تفصيل الوظيفة على الموظف: وذلك بأن يعاد تحديد الوصف الوظيفي (مهام ومسئوليات شاغل الوظيفة) لتناسب معارف، مهارات واتجاهات الموظف.

معرفة مستوى الاحتياج: هناك مشكلة حقيقة تظهر عند قياس فجوة القدرات وذلك بسبب صعوبة تحديد المستوى الحالي للمعارف، المهارات والاتجاهات لشخص ما كلياً أو جزئياً، لتسهيل هذا ا لأمر فإن هناك (5) مستويات يمكن استخدامها لوصف مستوى شخص ما.

الانعدام	معرفة الشخص بهذا الموضوع معدومة تماماً.
النقص	بعض المعرفة العامة لكنها غير كافية.
الكفاية	قدر مناسب من المعارف والمهارات للقيام بالمهام لكن الأداء غير فعال.
الدقة	المستوى المطلوب لتحقيق دقة وانتظام الأداء.
الإتقان	الجمع بين الدقة والسرعة في الأداء.

ويمكن تحديد نوع التدريب بناءاً على مستوى الأداء المطلوب على مستويات الأداء على النحو التالي

(5)الإتقان	القدر المثالي من المعارف، المهارات والاتجاهات.
(4)الدقة	معارف، مهارات واتجاهات للأداء الدقيق.
(3)الكفاية	قدر مناسيب من المعارف، المهارات والاتجاهات للقيام بمهام وظيفية محددة.
(2)النقص	قدر غير كافٍ من المعارف، المهارات والاتجاهات عن الموضوع.
(1)الانعدام	لا يملك أي معلومات عن الموضوع



وفي معظم الأحيان يوجه التدريب لمعالجة فجوات الأداء بين المستويين الثاني والرابع.

مستويات التدريب:

بعد تحديد فجوة الاحتياج التدريبي تأتي مرحلة المعالجة وهي تحديد مستوى التدريب المطلوب للفرد لردم تلك الفجوة... وهناك ثلاثة مستويات للتدريب:

التدريب التنويري:

المستوى الأول الذي يتم توفيره من التدريب والغرض منه رفع الوعي لدى المستهدفين فيما يتعلق بأهمية موضوع أو أمر ما. وهذا النوع من التدريب يهدف في المقام الأول إلى ردم الفجوة بين المستوى الأول والثاني من الاحتياجات التدريبية.

التدريب التشغيلي:

هذا النوع من التدريب يشمل نوعين من المتدربين:

النوع الأول: هم المتدربون الذين لا يملكون قدراً كافياً من المعارف والمهارات والاتجاهات حول موضوع ما.

النوع الثاني: هم الذين يملكون قدراً مناسباً من المعارف والاتجاهات اللازمة للقيام بمهام وظيفة محددة وهذا النوع من التدريب يهدف إلى رفع مستوى أداء الذين في المستوى الأول والثاني إلى المستوى الثالث.

التدريب التطبيقي:

هو التدريب المتخصص في مجال عمل المتدرب وربما يفيد هذا النوع في متابعة التدريب التشغيلي وهو يهدف إلى تحسين القدرات الأدائية للمتدرب في بيئة تشابه الظروف التي تتطلبها مسؤولياته الوظيفية. وهذا النوع من التدريب يهدف إلى رفع مستوى الأداء من المستوى الثالث إلى المستوى الرابع.

مفاهيم الإدراك المحتملة للاحتياجات التدريبية:

هناك نوعان من مفاهيم الإدراك هي:

أ) الاحتياجات غير المُدْرَكَة:

- مشكلة أداء غير مُدْرَكَة (الشخص يفتقر إلى كل المعارف الخاصة بفجوة الأداء).
- مشكلة أداء مُدْرَكَة ولكن ليس هناك وعي بأن هذه المشكلة بسبب نقص التدريب. (الشخص بحاجة إلى توعيته بدور التدريب في معالجة مشكلات الأداء).

ب) الاحتياجات المُدْرَكَة:

- مشكلة أداء مُدْرَكَة حيث أن هناك وعي بنوع التدريب المطلوب لكن ليس هناك قدرة على تحديد كمية التدريب المطلوبة (الشخص يعي بالمجال الذي يحتاج فيه إلى تدريب لكن لا يمكن الاعتماد عليه في تحديد كمية ومستوى التدريب المطلوب.
- مشكلة أداء مُدْرَكَة معه امتلاك المقدرة على تحديد نوع وكمية التدريب المطلوب (الشخص الذي يعي تماماً احتياجاته التدريبية) وهي الأندر في كل الأحوال.

وسائل جمع المعلومات حول الاحتياجات التدريبية للمؤسسة:

- **تحليل السجلات الخاصة بالمؤسسة:** إحصائيات العاملين، تقارير التدريب، تقارير الأداء للأفراد، القرارات الخاصة بالقوى العاملة... إلخ.
- **المقابلات الرسمية وغير الرسمية** مع المسئولين الرئيسيين.
- **الملاحظات المباشرة.**
- **مسح المناخ العام:** لمعرفة شعور واتجاهات العاملين نحو الأعمال التي يقومون بها.
- **العصف الذهني:** للحصول على وجهات نظر العاملين في المؤسسة عن الاحتياجات التدريبية **عن طريق الاستبيان** المناسب للوظيفة التي يشغلها الموظف.

الاحتياجات التدريبية على المستوى الوظيفي:

الاحتياج على المستوى الوظيفي يوجه لتحديد المعارف، المهارات والاتجاهات المحددة المطلوبة للأداء المناسب لوظيفة ما. ولإجراء ذلك فمن الضروري القيام بالآتي:

أ) تحديد طبيعة ومحور المهام والعمليات التي تغطيها الوظيفة المحددة (تحليل الوظيفة): الوظيفة تشمل العديد من المهام التي يتطلب أن يقوم بتا شاغل الوظيفة والغرض من تحليل الوظيفة يكمن في:

- تحديد المهام المدرجة تحت عنوان الوظيفة المعنية.
- مساعدة الموظف على تحديد أهم هذه المهام.

وينتج عن هذه العملية قائمة من المهام التي من المطلوب أن يقوم بها شاغل الوظيفة بعد ذلك يتم تحديد مستوى أداءه لكل واحدة من هذه المهام حتى يتسنى وضع إطار البرنامج التدريبي المناسب.

ب) تحديد المهام التي تُعطى الأولوية في البرنامج التدريبي: ويعتمد تقدير الاحتياج التدريبي لهذه المهام على ثلاثة اعتبارات:

- الأهمية النسبية لكل مهمة.
- معدل تكرار القيام بالمهمة.
- مدى صعوبة أو سهولة تعلم المهمة.

ولذلك تتمثل أهمية تحليل الوظيفة في أنها تفيد المدرب في استبعاد بعض المهام غير الهامة نسبياً والتركيز على الأكثر أهمية والأكثر تكراراً والتي يمكن تعلمها.

استمارة إجراءات تحليل الفجوة للوظيفة

الخطـــوات	ملاحظـــات
1 -ضع قائمة بالمهام التى تتضمنها الوظيفة المعينة	ليس بالضرورة التدريب على كل المهام إذ سيتم حذف بعضها في الخطوات التالية.
2 -حدد ما هو معدل تكرار القيام بكل مهمة من هذه المهام	استخدم نظام لحساب النقاط لكل مهمة على النحو التالى: 1 - بشكل دائم ومستمر. 2 - بشكل منتظم. 3 - أحياناً. 4 - نادراً.
3 - حدد الأهمية النسبية لكل مهمة .	استخدم نظام حساب لكل مهمة على النحو التالى. 1 - غاية في الأهمية. 2 - متوسطة الأهمية. 3 - قليلة الأهمية.
4 -قدر صعوبة تعلم المهمة.	استخدم نظام حساب لكل مهمة على النحو التالى. 1 - غاية في الصعوبة. 2 - صعبة جداً. 3 - متوسطة الصعوبة. 4 -سهلة.
5 -أحسب مجموع النقاط بالنسبة لكل مهمة .	المهام التى تحرز مجموعاً أقل من النقاط هى الأكثر أولوية وهى التى يجب أن تُضمّن في البرنامج التدريبى.
6 - راجع القائمة لتحديد المهام التى يتم التركيز عليها.	من المعلومات الموجودة على القائمة والتى تمت في الخطوات السابقة، يمكن تقليص العدد والاقتصار فقط على المهام التى يتم التركيز عليها.
7 - إذا كان ممكناً، ناقش هذا التحليل مع الشخص المناسب في المؤسسة المعنية.	من الأفضل الحصول على التأكيد حول النتائج التى توصلت إليها من الأشخاص المعنيين بالمؤسسة أو مع شخصيات أخرى مارست نفس هذا العمل من قبل.

استمارة تحليل الفجوة للوظيفة

اسم الموظف..

المهمة	معدل القيام بها	أهميتها النسبية	صعوبة تعلمها	مجموع النقاط

الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد:

تقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد هو تعريف الاحتياج كفجوة قدرات بين مستوى المعارف والمهارات والاتجاهات الموجودة حالياً والمستوى المأمول للشخص المعني بمهام وظيفته. وبما أن الهدف النهائي للتدريب هو تزويد الأفراد المتدربين بالمستوى المطلوب من الكفاءة للقيام بوظائفهم فإن هذا المستوى من تقدير الاحتياجات يمثل القاسم المشترك بين كل مستويات تقدير الاحتياجات التي ذكرت في السابق.

وتتمثل أهمية تقدير الاحتياجات على مستوى الفرد في أنها تساعد المدرب على تحديد:

- من يحتاج إلى تدريب؟
- ما الذي يحتاج إليه من تدريب؟
- كيف يمكن تحقيق ذلك بالشكل الأفضل؟

وهناك طريقتان لتقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد:

- تقييم الأداء.
- تحليل الفجوة.

أما الأسباب المتعبة من خلال هذه الطرق فإنها تشمل الآتي:

- الملاحظات.
- النقاش الجماعي.
- الاستبيانات.
- الاختبارات.

- السجلات والتقارير.
- المقابلات.
- عينات من العمل.

استمارة إجراءات تحليل الفجوة للفرد

الخطـــوات	الملاحظـــات
ضع قائمة بالمهام أو المحتويات التى تود تضمينها في النشاط التدريبي .	يتم أخذ هذه المهام من استمارة إجراءات تحليل الوظيفة وهى تشمل فقط المهام التى تم تحديدها كمجالات للتدريب
تحديد المستويات المطلوبة للأداء لكل مهمة .	تحديد الأجهزة، المعدات والمعوقات والظروف التي سيقوم فيها الموظف بأداء عمله فيها .
تحديد المستوى الحالى لقدرات وخبرة الموظف .	ما هو المستوى الحالى الذي يؤدي به الموظف كل واحدة من المهام المحددة .
حدد ما إذا كانت هناك فجوة .	إذا كان هناك اختلافاً بين ما يقوم به الموظف حالياً وما يجب عليه القيام به فهذا يعد دليلاً على وجود فجوة .
حدد ما إذا كانت هذه الفجوة فجوة تدريبية .	ليست كل الفجوات التى يتم تحديدها تتطلب تدريباً لحلها .

استمارة تحليل الفجوة للفرد

الوظيفة...

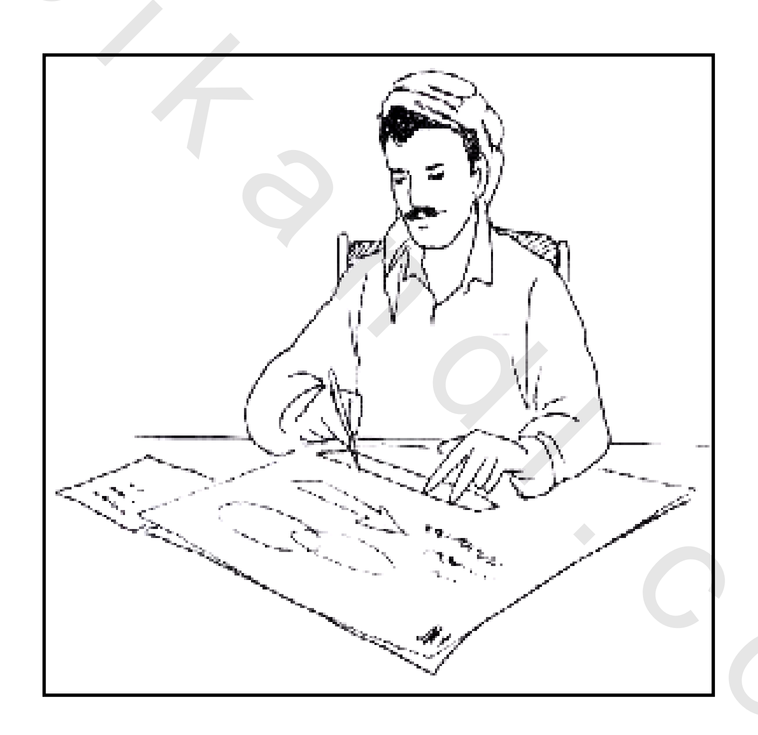
تحديد المهام بالتفصيل	المستوى المطلوب	المستوى الحالي	الفجوات	الفجوات التدريبية

ثانياً: تصميم وتجهيز المحتوى التدريبي:

الموضوع: تصميم وتجهيز المحتوى التدريبي.

الهدف: عند نهاية البرنامج يكون المتدرب قادراً على:

- القدرة على صياغة أهداف المحتوى وإجراء تطبيقات عليها.
- معرفة كيفية الإعداد والتجهيز لتصميم محتوى وحقيبة تدريبية.
- إعداد وتصميم خطة جلسة تدريبية.



صياغة أهداف المحتوى:

يتم صياغة أهداف المحتوى بالشكل الذي يوضح الأشياء التي سيكون المتدرب قادراً على أدائها بانتهاء الدورة التدريبية. وعند ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف هناك ثلاثة مجالات يجب التركيز عليها:

(أ) المعارف:

على الرغم من أن المعارف وحدها لا تؤدي إلى تغيير في الأداء، إلا أن معظم عمليات التعلم تتضمن نوعاً من المعارف. واحدة من الصعوبات المحتملة في صياغة الأهداف المتعلقة بالمعارف هو التمييز بين الموضوعات التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المتدربين وتلك التي ترفع من درجة الوعي والفهم العام لديهم.

(ب) المهارات:

من السهولة كتابة أهداف التعلم بالنسبة للمهام المتعلقة بالمهارات، حيث أنه من السهولة ملاحظة وتحديد المهارات، لذلك فإنه يمكن صياغتها كأهداف بصورة محددة أكثر منها في المجموعتين الأخريين.

(ج) الاتجاهات: هذا هو أكثر المجالات إثارة للجدل في التعلم وأقلها قابلية للقياس، لكن من الأهمية بمكان وضع أهداف متعلقة بالاتجاهات عند صياغة أهداف التدريب.

هناك العديد من القوائم سابقة الإعداد في أدبيات التدريب فيما يتعلق بصياغة أهداف التدريب، هذه الأفعال تستخدم في ترجمة الاحتياجات إلى مؤشرات أداء.

بعض الأمثلة لصياغة أهداف تدريبية:

بنهاية الدورة التدريبية يكون المتدرب قادراً على:

- **إجراء** تحليل أسعار المنتجات الزراعية.
- **قياس** تأثير السياسات الزراعية على المزارعين في القطاع التقليدي.
- **تحليل** أثر نظم الري الحديثة على دخل الأسر الريفية.

أفعال الأهداف المتعلقة بالمعارف:

يحلل - ينصف - يوضح - يقارن - يحدد - يصف - يفرق - يميز - يقيم - يشرح - يعبر - يسمي - ينظم - يدرج - يسجل - يكتب - يعرف.

أفعال الأهداف المتعلقة بالمهارات:

يجمع - يعتمد - يوصل - يبني - يتحكم - يصمم - يناقش - يرسم - ينفذ - يصلح - يركب - يصيغ - يقيس - يعالج (بيانات) - يظهر - يطبق.

أفعال الأهداف المتعلقة بالاتجاهات:

ينقل - يوافق - يسمح - يختار - يتعاون - يتقد - يدافع - يشجع - يساعد - يوصي - يشارك - ينصح.

تصميم المحتوى التدريبي:

بعد أن يتم تحديد وتوضيح أهداف التدريب، فإنه من الضروري تحديد المجالات التي سيركز عليها المحتوى التدريبي، تسمى هذه العملية تصميم المحتوى التدريبي وهي خطوة هامة جداً في ترجمة أهداف التدريب إلى برنامج تعلم فعلي.

بشكل عام فإن المحتوى التدريبي هو عبارة عن حصر لكل المحتويات (المواضيع) التي يتطلب تعلمها، إذ أنه يشمل الموضوعات الرئيسية والفرعية وقد يمتد إلى مرحلة تحديد مستويات متعددة من التفاصيل.

خطوات تصميم المحتوى التدريبي:

1. تحديد محتوى الدورة التدريبية.
2. تصنيف المحتوى التدريبي.
3. ترتيب المحتوى التدريبي.
4. اختيار الأسلوب المناسب لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي.
5. تحديد الزمن اللازم لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي.

(أ) تحديد محتوى الدورة التدريبية:

محتوى أي دورة تدريبية يرتبط بشكل عام بالأهداف المحددة لتلك الدورة التدريبية، وعليه فإنه عند تحديد المحتوى يجب أن نضع الأشياء التالية في الاعتبار:

1. هل يغطي المحتوى أهداف الدورة التدريبية؟
2. هل يلبي المحتوى المقترح الاحتياجات التدريبية للمتدرب؟
3. هل يؤدي المحتوى المقترح إلى مستوى الأداء المطلوب؟
4. ما هو رأي المدربين الآخرين الذين يدربون في نفس المجال في المحتوى المقترح؟

(ب) تصنيف المحتوى التدريبي:

في هذه الخطوة يتم تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع، حيث إن ذلك يمثل أهمية كبيرة في الاعتبارات التنظيمية (تخصيص الوقت اللازم لمختلف الموضوعات).

ولذلك يتم تقسيم المحتوى إلى موضوعات غاية في الأهمية، مهمة، إضافية أو اختيارية.

(ج) ترتيب المحتوى التدريبي :

بعد تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع يتم تحديد الترتيب الذى يتم به عرض الموضوعات المختلفة في المحتوى التدريبى. ويكون ذلك إلى حد ما وفقاً للترتيب المنطقى من وجهة نظر المتدرب.

وفي معظم الأحيان يكون الترتيب وفقاً للآتي :

1. ظروف المتدرب (الخلفية والإلمام بالموضوع، الزمن المتاح)
2. نظرية التدريب التى تتبناها الدورة التدريبية.
3. من العام إلى المحدد.
4. من المختصر إلى التفصيلى.
5. من المعلوم إلى المجهول.
6. من النظرى إلى العملى.

(د) اختيار الأسلوب المناسب لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي :

يتم اختبار الأسلوب التدريبى الذى يتناسب مع طبيعة كل موضوع تدريبى وعدد المتدربين ومستواهم ووقت التدريب... الخ. والمحتوى التدريبى الفعال هو الذى يتميز باحتوائه على مجموعة متنوعة من أساليب التدريب لتحقيق الهدف.

(هـ) تحديد الزمن اللازم لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي :

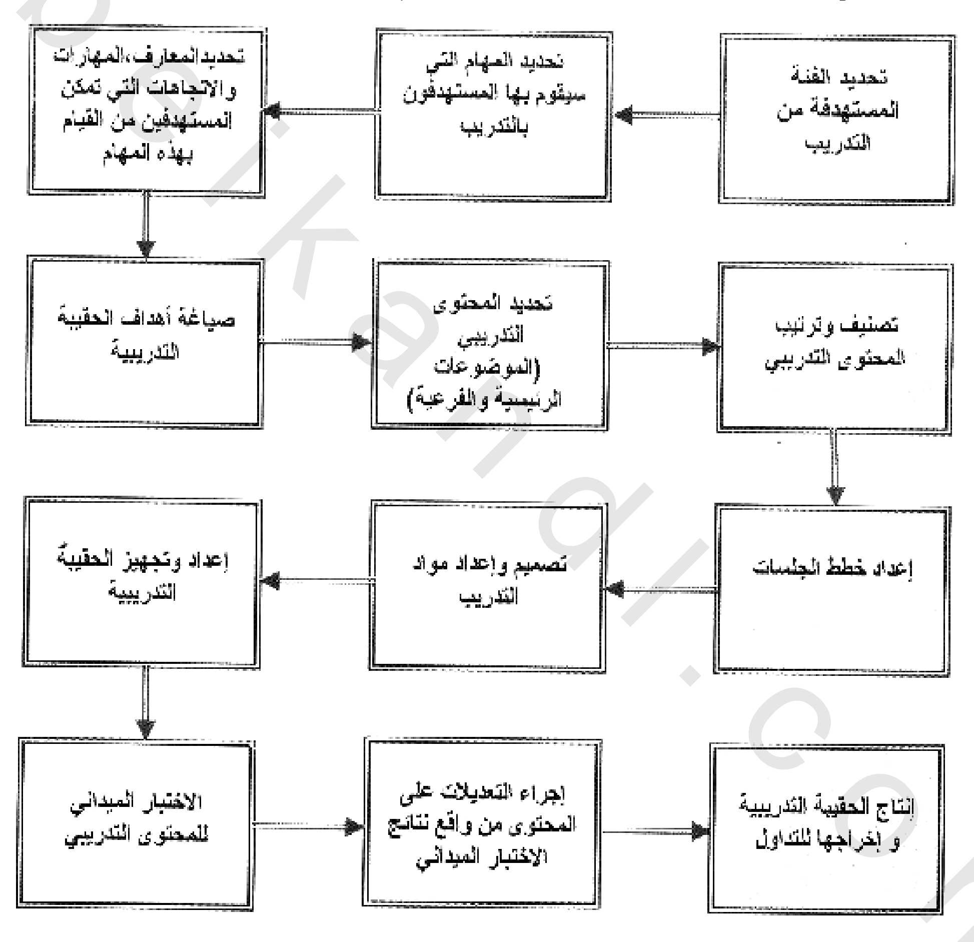
إعداد حقائب التدريب :

مفهوم الحقيبة التدريبية : هى عبارة عن محتوى تدريبى في / مجالات مختلفة يتم استخدامه بواسطة مدرب لتحقيق أهداف محددة. وتشتمل الحقيبة التدريبية على أدبيات ورسومات توضيحية ومعينات وأساليب تدريبية

خطط جلسات تدريبية وملاحق تمّ تجميعها من مصادر أو من خلال واقع التجارب والخبرات العملية الميدانية. ويتم إعداد الحقائب التدريبية عبر سلسلة من الخطوات والعمليات كما هو موضح في الشكل الخاص بإعداد الحقيبة التدريبية.

خطوات إعداد الحقيبة التدريبية:

يوضح الشكل التالى الخطوات المتبعة لإعداد الحقائب التدريبية:



ثالثاً: تنفيذ التدريب:

إعداد خطة جلسة تدريبية:

خطة البرنامج التدريبية هي الخطوط العريضة لما سيقال ويفعل خلال فترة زمنية معينة أثناء التدريب، وهي تمثل دليل للمدرب عن كيفية تنفيذ البرامج التدريبية، حيث أنها توضح متى تستخدم المعينات التدريبية، الزمن المخصص لكل جزء والتوقع للأسئلة التي قد يطرحها المتدربون، وخطة البرنامج التدريبية تجنب المدرب ضياع الوقت أو الانحراف عن الموضوع وتساعده على تحقيق أهداف البرنامج بالصورة المطلوبة

مكونات خطة البرنامج:

- رقم البرنامج.
- عنوان الموضوع.
- الأهداف.
- النشاط.
- الزمن.
- أساليب التدريب.
- المعدات والأجهزة.
- البدائل (السيناريوهات المختلفة للأساليب والمعينات).
- معلومات عن الموضوع.

وضع خطة البرنامج:

وضع خطة البرنامج التدريبية يتطلب القيام بست عمليات هي:

(1) جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع:

- اجمع كل المعلومات المتعلقة بالموضوع واكتب كل ما تعرفه.
- ضع أسئلة يمكن أن تُوجّه للمدرب.
- أجمع مواد تدريب تدعّم المحتوى.
- حدد المعينات السمعية والبصرية المناسبة لكل مادة.

(2) تحديد المحتوى التدريبي:

عند تحديد المحتوى التدريبي لا بد من وضع الآتي في الاعتبار:

- من هو المتلقي؟
- ما هي الأهداف؟
- ما هي المدة الزمنية؟

ومن ذلك يتضح أننا نحتاج في تحديد المحتوى التدريبي إلى ترتيب المعلومات حسب الأولوية والأهمية على النحو التالي:

أ) **الأولوية الأولى:** وهي المعلومات الأساسية التي يجب معرفتها عن الموضوع لتحقيق أهداف البرنامج والتي إذا لم تقدم لا يفهم الموضوع بأي حال من الأحوال.

ب) **الأولوية الثانية:** معلومات يستحسن معرفتها وهي المعلومات المفيدة التي تدعم وتضيف قيمة للمعلومات الأساسية. وهي تشمل المعلومات التي تساعد المتدربين على الفهم الجيد للموضوع حيث تعمق معارفهم فيه.

ج) **الأولوية الثالثة:** معلومات لا بأس من معرفتها وهي معلومات عَرَضية يمكن تقديمها إذا سنحت الفرصة والوقت وهي تشمل المعلومات العامة التاريخية والتفاصيل الصغيرة التي قد تكون جديدة بالمعرفة.

(3) تنظيم المحتوى التدريبي للجلسة بشكل متسلسل:

بعد تحديد المحتوى التدريبي للجلسة، يتم تنظيمه بشكل منطقي والترتيب المنطقي لمحتوى البرنامج يتبع عادة الأنماط التالية:

- من العام إلى الخاص.
- من المعلوم إلى المجهول.
- من النظري إلى العملي.
- من السهل إلى المعقد.
- التسلسل الزمني.

ومن ثم يتم تقسيم المحتوى إلى أقسام تشمل:

- التمهيد.
- المقدمة.
- لبّ الموضوع.
- تلخيص النقاط الرئيسية، ثم الختام.

(4) تحديد متى يتم استخدام المعدات والمعينات التدريبية.

(5) تحديد الإطار الزمني لكل خطوة أو عملية.

استمارة خطة جلسة تدريبية

رقم البرنامج: .... اليوم: ....

الموضوع: .... التاريخ: ...../...../.......

الزمن: ....

أهــــداف البرنامج:

1 - ....

2 - ....

3 - ....

جدول البرنامج

الخطوات	النشـاط	الأسلوب	الزمـن
1			
2			
3			
4			
5			
6			

المعينات التدريبية الأجهزة والأدوات المطلوبة

....

....

....

....

ملاحظات:

....

....

رابعاً: متابعة وتقييم التدريب:

ويهدف إلى: أن يكون المتدرب بنهاية البرنامج قادراً على:

- التعرف على مفهوم المتابعة والتقييم للتدريب.
- توضيح أهمية المتابعة والتقييم للمدربين والمتدربين.
- التعرف على طرق تقييم التدريب.

متابعة التدريب:

تعرف بأنها عملية مستمرة يقصد بها التأكد من أن خطة التدريب يتم تنفيذها بدقة بدون انحراف لتحقيق الهدف النهائي مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سير الخطة في طريقها المرسوم لتحقيق الهدف النهائي وقد يكون التدخل أحياناً للتعديل والتطوير في الإجراءات التنفيذية.

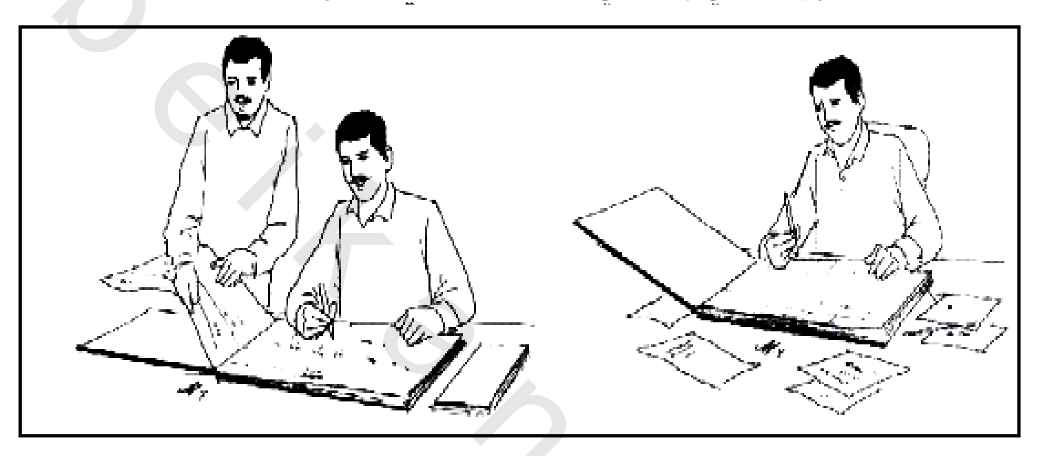
تقييم التدريب:

هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة.

أهداف متابعة وتقييم التدريب:

- التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.
- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين ويتطلب ذلك التحقق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتدربين وملاءمتها للهدف من التدريب.

- التأكد باستمرار من أن المتدربين ما زالوا متحمسين لتطبيق ما تدرّبوا عليه.
- التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدراتهم على التدريب، واهتمامهم بتنمية معلوماتهم وقدراتهم الذاتية.
- متابعة التطور العلمي والعملي في المجال الذي يعملون به.



مراحل متابعة وتقييم المتدربين:

تتم متابعة وتقييم المتدربين على مراحل وهي:

(أ) تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي:

الغرض من تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج هو التأكد من أن البرنامج سيقدم إلى المتدربين المحتاجين إليه، وأنهم فعلاً تتوافر فيهم الشروط والعناصر المطلوبة في تصميم البرنامج.

(ب) متابعة وتقييم المتدربين أثناء البرنامج التدريبي:

- ملاحظة المتدربين وسلوكهم، بمعرفة مدى الجهد المبذول منهم تتبع المواد التدريبية، ومدى اشتراكهم في المناقشات وإبداء الآراء.

- ملاحظة تقدم المتدربين والمعلومات والخبرات التي اكتسبوها ، والتحسن في مستواهم والتغيير الذي طرأ على سلوكهم.

(ج) متابعة المتدربين بعد التدريب:

وذلك من خلال:

- معرفة مدى التطبيق العملي لما تلقوه من تدريب سابق.
- معرفة المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها من خلال التدريب.
- معرفة الاحتياجات المستقبلية.

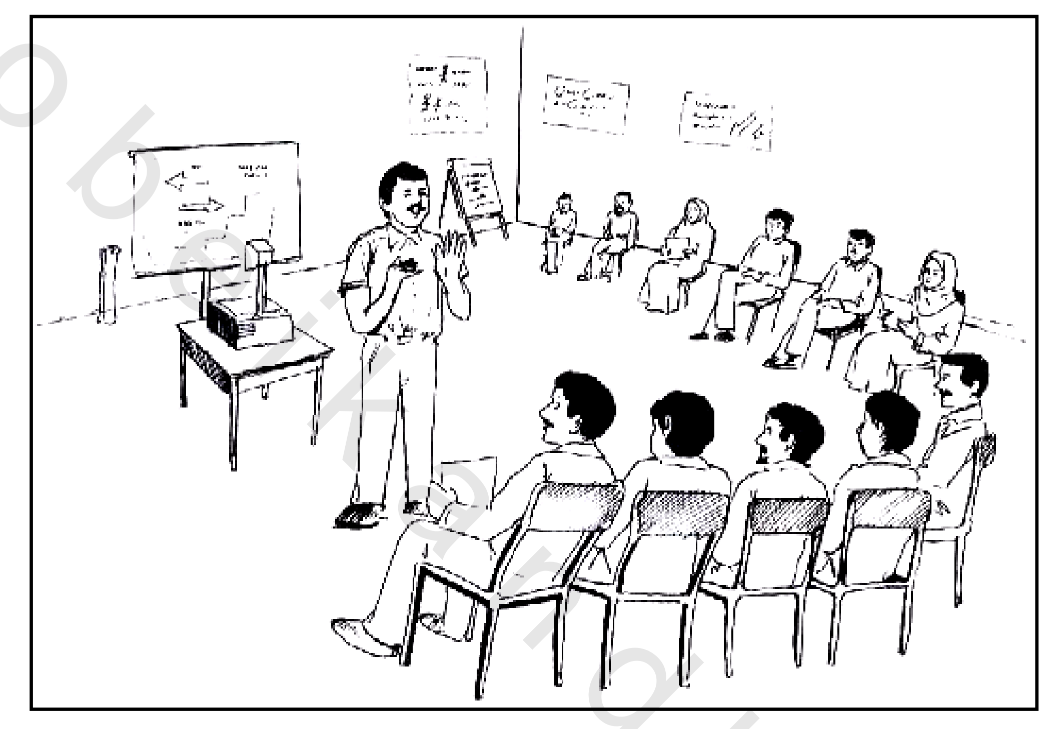
طرق تقييم التدريب:

- الامتحانات.
- نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي.
- استبيان الآراء بواسطة رؤساء عمل المتدرب.
- تقارير تقييم الأداء.
- التجربة.



الجزء الثالث

معينات التدريب



- المعينات المطبوعة.
- السبورات.
- المعينات المعروضة.
- أجهزة العرض.

المعيـنات التدريبية :

الهدف : أن يكون المتدرب بنهاية البرنامج قادراً على :

- تعريف المقصود بالمعينات التدريبية واستعراض أنواعها الثلاثة (المعينات المطبوعة، السبورات، المعينات المعروضة) وكيفية استخدامها.

- كيفية استخدام الملصقات وإجراء تطبيقات عليها.

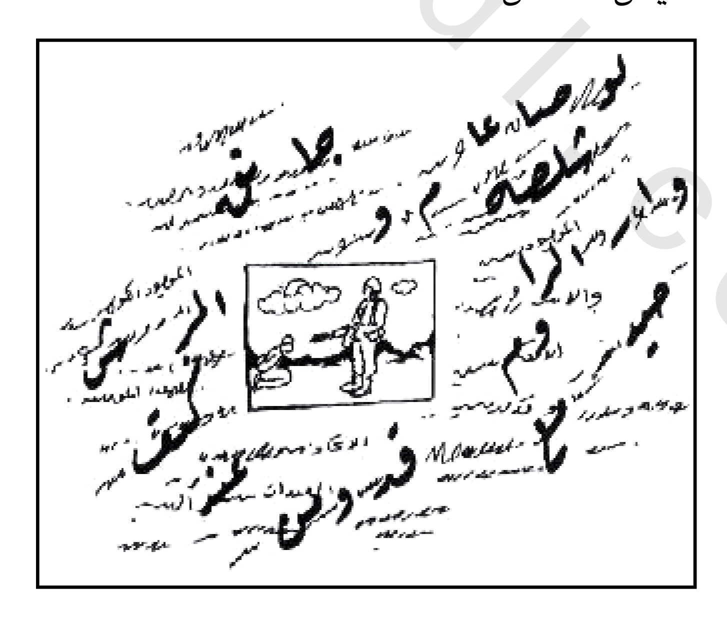
المعينات التدريبية:

هي مجموعة من الوسائل والمعدات التي تستخدم لتسهيل عملية التدريب وذلك بتدعيمها للكلمات المنطوقة، بالإضافة إلى ذلك فهي تزيد الاهتمام والتنوع علاوة على أنها تظهر كيف تبدو الأشياء في الواقع.

1 - الأوضاع التي تتطلب معينات تدريبية:

بصورة عامة هناك (5) أوضاع تتطلب استخدام معينات التدريب هي:

1. عندما تكون المعلومات معقدة جداً.
2. عندما يتطلب الأمر تذكر المعلومات.
3. عندما تعطي الكلمات معاني مختلفة للأشخاص المختلفين.
4. لشدّ انتباه المتدرب.
5. لتلخيص عدد من النقاط.



2 - العوامل التي توضع في الاعتبار عند اختيار المعينات التدريبية :

- من هم المتدربون؟
- مكان تنفيذ التدريب.
- عدد مرات تقديم المادة.
- المادة المراد تقديمها.
- المقدرة على استخدام الأجهزة والمعدات التدريبية.
- إمكانية إعداد المعينات التدريبية.
- أسلوب التدريب المستخدم.
- التكلفة.

مبادئ اختيار المعينات التدريبية :

- تناسبها مع الموضوع.
- ملاءمتها للوضع العام.
- الحاجة إليها.
- توفرها وتكلفتها.
- سهولة إعدادها واستخدامها.

تذكر الآتي :!!

- أفضل المعينات التدريبية هي الأشياء الحقيقية.
- لا تستخدم المعينات التدريبية فقط لأنها موجودة.

- المعينات الأكثر تعقيداً ليست بالضرورة هي الأحسن في توصيل المادة.

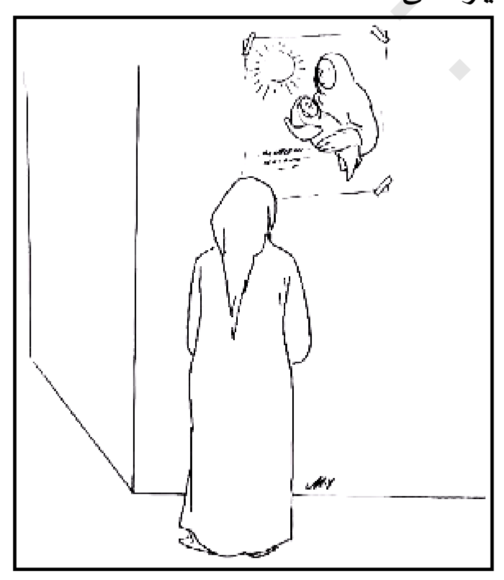
أنواع المعينات التدريبية:

- المطبوعة ومنها: الكتب، الأدبيات، الصور الفوتوغرافية، والملصقات وغيرها.
- السبورات ومنها: الطباشيرية، البيضاء، الورقية، الوبرية، اللاصقة وغيرها.
- المعروضة ومنها: الشرائح والأشرطة الفيلمية، شرائط الفيديو، الشفافيات وأجهزة الكمبيوتر وجهاز عرض المعلومات وغيرها.

وفيما يلي استعراض لهذه الأنواع الثلاثة:

أولاً: المعينات المطبوعة:

وحيث إن الكتب والأدبيات والصور الفوتوغرافية معروفة لدى المتدرب، لذا سوف يتم التركيز على الملصقات.



الملصق:

هو عبارة عن تصميم إيضاحي (وسيلة إيضاحية) لتوصيل فكرة محددة أو مفهوم معين باستخدام وسائط عديدة منها:

- الصورة.
- الكتابة.
- الرسوم.

وهناك نوعان من الملصقات:

أ) **الملصق الداخلي:** يستعمل عادةً داخل المباني أو القاعات أو داخل الفصول الدراسية وهو يحتوي على عدد كبير من المعلومات المكتوبة وقليل من الصور مثل (جدول وملصقات تحصين الأطفال، مكافحة الملاريا، دورة حياة البلهارسيا... إلخ).

ب) **الملصق الخارجي:** وهو على النقيض من الملصق الداخلي حيث يعتمد بشكل رئيسي على الصورة ويستعمل خارج المباني وعلى الطرقات، ويشترط فيه الوضوح والبساطة واستعمال الأحرف الكبيرة. مثال ذلك الملصقات الإعلانية.

وهناك عدد من العوامل التي توضع في الاعتبار عند تصميم الملصق:

- الألوان، تأثير الألوان، فصائل الألوان، توظيف اللون حسب الموضوع.
- توزيع وتناسق المساحات.
- استعمال الصور والرسوم.

- ○ الفئة أو الجماعة المستهدفة بالرسالة. وهذه من النقاط الهامة التي تراعى عند تصميم الملصق، حيث يوضع في الاعتبار الجماعة أو الفئة التي توجه لها الرسالة المعينة المنقولة عبر الملصق.

خطوات التنفيذ:

يتم تنفيذ الملصق على أربع خطوات هي:

- النقاش العام.
- الرسوم المبدئية.
- التنفيذ شبه النهائي.
- التنفيذ النهائي.

الاستفادة من الموارد والرسومات الجاهزة:

- استخدامها كما هي.
- عمل معالجة لها (إضافة - حذف - تلوين).
- استخدامها بحجم أكبر (استخدام طريقة المربعات).

الأخطاء الشائعة في عمل الملصقات:

- كثرة التفاصيل تؤدي إلى عدم وضوح الرسالة.
- مراعاة الأحجام النسبية للأشياء.
- زاوية الصورة أو الرسمية غير المألوفة.
- مظهر وملامح وتقاطيع الأشخاص في الصورة.
- تعدد الألوان ودرجاتها.

- تعارض بعض المعطيات في الصورة.
- عدم مطابقة محتويات الصورة مع البيئة المحلية.
- تعارض محتويات الصورة مع ثقافة و عادات و تقاليد البلد
- تضمن الصورة أي شكل من أشكال التحيز لمبدأ أو مجموعة معينة.

ثانياً: السبورات + المعينات المعروضة

الهدف : أن يكون المتدرب بنهاية البرنامج قادراً على:

- كيفية استخدام السبورات والمعينات المعروضة وإجراء تطبيقات عليها.
- التعرف على مزايا ومحددات السبورة + المعينات المعروضة.

أولاً: السبورات

أنواع السبورات:

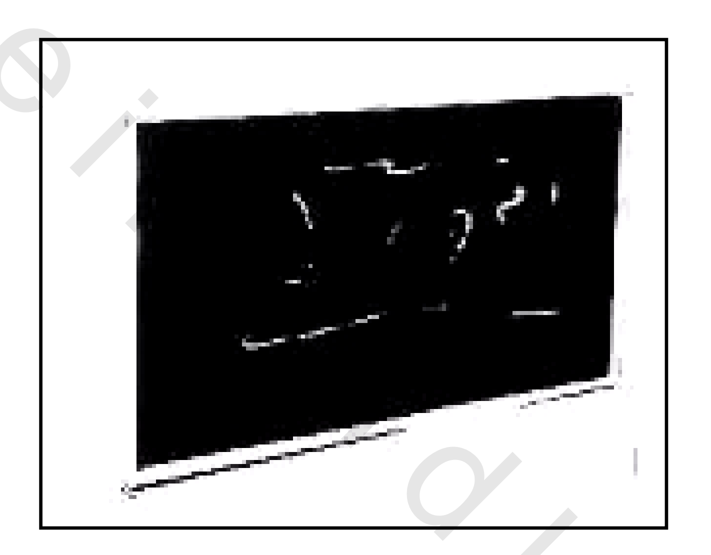
(1) السبورات (الطباشيرية/ البيضاء):

وهي من الوسائل التقليدية للتعلم وتتوفر في معظم أماكن التدريب، والسبورات الطباشيرية مفيدة فقط لأنها كبيرة ولكنها قد تتسم بالفوضى وعدم النظافة. أما السبورة البيضاء فإنها قد تكون أنظف لكن الأقلام الخاصة بها تشتهر بأنها قد تجف عندما نكون محتاجين إليها.

ما يراعى عند استخدام السبورات (الطباشيرية/ البيضاء):

- ○ خطّط لرسم أو كتابة أي شيء أثناء البرنامج.

- ○ اكتب وارسم بالحجم الذي يمكّن أي شخص من الحاضرين من الرؤية بوضوح.
- ○ لا تملأ السبورة بالرسومات والكتابة (أترك أكبر مساحة فارغة ما أمكن).
- ○ قف على أحد جانبي السبورة والتفت لتتحدث مع المتدربين.



مميزات السبورات (الطباشيرية/ البيضاء):

- كليهما سهلة الاستعمال.
- عرض حي وبناء تدريجي للموضوعات.
- يمكّن من المتابعة وتسجيل النقاط.
- سهولة تصحيح الأخطاء
- أرخص معينات بصرية متاحة.

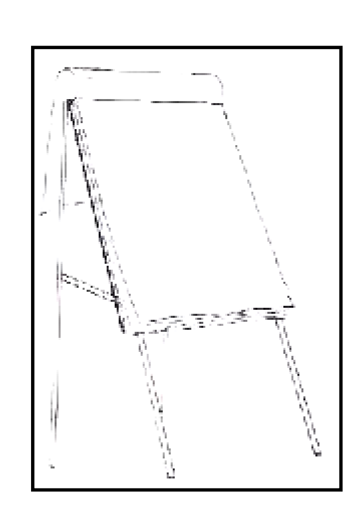
محددات السبورات (الطباشيرية/ البيضاء):

- السبورة الطباشيرية تسبب الاتساخ.
- لا يمكن استعادة ما كتب عليها والاستفادة منه مرة أخرى.
- لا خيار للمدرب إلا أن يعطي ظهره للمتدربين.
- محدودية الاستخدام خاصة في الغرف الكبيرة والقاعات.

(2) السبورة الورقية:

بينما تعيد السبورة الطباشيرية الذاكرة لأيام الدراسة، فإن السبورة الورقية تؤمّن صورة مميزة، وهي تُمكّن العدد المحدود من المتابعة لشكلها غير الرسمي الذي يشجع على المداخلات من المشاركين والحوار مع المدرب.

استخدام السبورة الورقية:



- تأكد من أن الكل يتمكن من الرؤية.
- اكتب عنواناً واضحاً لكل ورقة.
- سجّل باختصار 5 – 7 جمل على الورقة.
- كن متقناً وخَطَّك مقروءاً.
- إذا كنت ستعيد استخدامها رقم الأوراق.



مميزات السبورة الورقية:



تخدم نفس أغراض السبورة الطباشيرية بالإضافة إلى:

- توفر الوقت إذا تم إعداد المحتوى مسبقاً.
- سهلة الحمل والتنقل.

- مفيدة في تلخيص النقاط.
- جذابة في الأنشطة الجماعية.
- يمكن الاحتفاظ بها وإعادة عرضها.
- مفيدة في توثيق أنشطة التدريب فيما بعد.

محددات السبورة الورقية:

- تكلفتها أكبر مقارنة بالسبورة الطباشيرية.
- المسافة محدودة في كل ورقة.
- لا تعيش طويلاً.

ثانياً: المعينات المعروضة

1. الشفافيات:

إرشادات هامة لاستخدام الشفافيات:

- تأكد من أن القاعة مظلمة بشكل يمكن رؤية ما يعرض بوضوح.
- اختبر تشغيل الجهاز قبل بدء العرض.
- تأكد من أن كل فرد يرى ما يعرض بسهولة.
- استخدم قلماً عندما تريد أن تشير على الشفافية (لا تستخدم إصبعك).
- استخدم عصا إشارة إن كنت تشير إلى الشاشة.
- ضع الشفافة الأولى على الجهاز قبل إضاءته.

- لا تدع الجهاز مضاءً إلا في حالة مناقشة النقاط المعروضة على الشفافية.
- ضع ورقة على المعلومات التي لا تريد أن يراها المشاركون.
- قف لحظة عندما تبدل الشفافيات.
- تحدث إلى المشاركين وليس إلى الشاشة.

إعداد الشفافيات:

- تقتصر كل شفافية على فكرة واحدة [يفضل (7) أسطر على الورقة وأيضاً من (4 -6) كلمات للسطر الواحد].
- بساطة المحتوى.
- كن ذو خيال خصب.
- لا تستخدم الخطوط المعقدة.
- لا تستخدم أكثر من نوعين من الخطوط في الشفافية الواحدة.
- لا تستخدم أكثر من ثلاثة ألوان في الشفافية الواحدة.
- استخدم كلمات فعالة في عبارات قصيرة (الأول في العالم).
- تجنب الكتابة رأسياً.
- استخدم العلامات في حالة النقاط غير المتسلسلة.
- استخدم حروف بأحجام متناسقة ومناسبة.

2. الشرائح المصورة:

واحدة من الأساليب التي ازداد استخدامها في الوقت الراهن في كثير من المجالات وللعديد من الأغراض واستخدام الشرائح المصورة يكون أكثر فاعلية في توصيل الرسالة عندما تستخدم صور من الواقع مثل (مظاهر الفقر - الأعراض المرضية - آثار الإصابة على المحصول).

استخدام الشرائح المصورة:

- تأكد من أن الشرائح المصورة تمّ وضعها بشكل سليم داخل جهاز عرض الشرائح، خاصة فيما يتعلق بالترتيب والوضع المعتدل، ومن الأفضل ترقيم الشرائح حسب ترتيب عرضها.
- اختبر الجهاز مسبقاً وبالتحديد في وضوح الصورة وحجمها. إذا كان الجهاز يعمل بنظام التحكم عن بعد اختبر جهاز التحكم وعرف كيفية نظام تشغيله.
- قم بعمل تشغيل تجريبي للعرض قبل بداية التدريب لأنّ ذلك يحقق النقطتين السابقتين بالإضافة إلى أنه يساعد في بناء الثقة للمدرب.
- للحصول على نتائج جيدة يجب أن يتم عرض الشرائح المصورة في غرفة مظلمة ولكن ذلك يؤدي إلى تبعات أخرى غير مرغوبة مثل فقدان اتصال النظر بين المدرب والمتدربين.
- للحيلولة دون حدوث تشويش يتم استخدام الشرائح المصورة دفعة واحدة.
- من الصعوبة تحديد بعض الأجزاء على شاشة العرض كما هو الحال مع الشفافيات.

- تشغيل الجهاز في الظلام قد يكون صعباً أحياناً.
- أبدأ بعرض الشرائح المصورة.
- أدع المشاركين إلى التركيز على ملاحظة بعض الأشياء حتى يتم إثراء المناقشة التي تلي العرض.
- إذا استدعت الضرورة يمكن الإعداد للعودة إلى بعض الشرائح السابقة أثناء النقاش الذي يلي العرض.
- لا بد من التفكير جيداً في طول فترة عرض الشرائح المصورة قبل العرض، والقاعدة هي اختصار العروض لأقل عدد ممكن من الشرائح المصورة التي تعطي المعلومات الضرورية التي يحتاج المشاركون إلى معرفتها.

مميزات الشرائح المصورة:

- تشجيع المشاركين للمناقشة.
- تعطي إحساساً بالاحتراف.
- الشرائح المصورة سهلة الحمل والتجديد والنسخ.

محددات الشرائح المصورة:

- تتطلب غرفة مظلمة.
- لا تستطيع تسجيل الملاحظات أثناء المشاهدة.
- لا يمكن إعادة ترتيب الشرائح أثناء العرض.
- أكثر رسمية وأقل مداخلات ومشاركة.
- يمكن تلف أو عدم إمكانية تشغيل الجهاز.

- غير مناسب للمجموعات الصغيرة.

3. أشرطة الفيديو:

في السنوات الأخيرة زادت عملية استخدام الفيديو كوسيلة لتوفير معينات بصيرة في التدريب، والفيديو سهل الإيقاف وإعادة التشغيل، كما أنه الأسهل والأنسب في الاستخدام المتواصل.

أهمية استخدام أشرطة الفيديو:

- يدخل عنصر التنوع في التدريب ويوفر فترة راحة من المحاضرات الطويلة المتعبة.
- يوفر مواد تدريب قياسية للمدربين والمتدربين في عدة أماكن مما يجعلها أحد الوسائل الهامة في التعلم عن بعد.
- تعرض المعلومات بسرعة ووضوح وتشويق.
- تساعد بشكل خاص في التدريب الفني.
- توضح المشكلات وأوضاع العمل بتحويلها إلى دراما.
- تمكن المتدربين من الوصول بالرؤية إلى أماكن بعيدة وصعبة بل وخطرة أحياناً مما يساعد على خفض التكلفة.

أفلام الفيديو لأغراض التدريب:

هناك الكثير من المؤسسات التي توفر أفلام فيديو لأغراض التدريب، بالإضافة إلى ذلك فإنه يمكن لأي مؤسسة إنتاج أفلامها التدريبية ذاتياً.

خطوات العرض:

- أعط المتدرب خلفية عن الشريط قبل بداية العرض مع التوجيه إلى التركيز على النقاط الهامة.

- يجب أن يتم تهيئة المشاركين بمحتوى مادة العرض مما يساعدهم على التركيز لتحقيق ذلك الغرض.
- تجنب التشويش (التلفونات والأماكن المزعجة)، والحجرات المغلقة تساعد على المشاهدة لكن يجب التوفيق بين ذلك وتوفير إضاءة كافية لتسجيل المشاهدات.
- أحياناً قد يكون من الضروري إيقاف العرض مؤقتاً لتوضيح نقطة معينة أو دعم رسالةٍ ما.
- من الصعوبة تحديد الطول المناسب لفترة عرض شريط الفيديو لكن من الأفضل ألا يتخطى الوقت المخصص للعرض 25 دقيقة، ومن الضروري أيضاً أن يعرف المتدرب طول فترة العرض مقدماً.

الاحتمالات الممكنة بعد العرض هي:

- مناقشة موجهة.
- لعب أدوار مبني على ما ورد بالشريط.
- مناقشة عامة.

مميزات عروض الفيديو:

- تقدم الكثير من المعلومات.
- وسيلة فعّالة لدعم عملية التعلم.
- إدخال عنصر التنوع والمتعة.
- تقدم رؤى من خارج البيئة.

- تشكل نوعاً من المواد التدريبية القياسية للمدربين والمتدربين في مواقع مختلفة.
- تساعد في التدريب على أشياء فنية.

محددات عروض الفيديو:

- ليست مناسبة دائماً.
- قد يكون إعدادها أو استئجارها مكلفاً.
- المعدات قد لا تكون متوفرة دائماً.
- قد تستخدم فقط كوسيلة لملء الفراغ.
- تحتاج إلى وقت لتجهيزات ما قبل العرض وضمان استمرار التيار الكهربائي.

التغذية الراجعة بالفيديو:

يمكن استخدام الفيديو في تسجيل بعض المواقف ثم إعادة عرضها ليتم تحليلها ومناقشتها وهي مفيدة في الآتي:

- تحسين ثقة المتدرب بنفسه من خلال خلق فرصة للتعلم بالتجربة والخطأ أو التعلم بالممارسة خلال التدريب.
- تجعل التقييم أكثر قبولاً بتنشيط دور المتدرب كناقد لذاته في عملية التقييم.
- تخزين المعلومات لاستعراضها مستقبلاً.

4. الأشرطة الصوتية:

استخدام الأشرطة الصوتية (الكاسيت) في التدريب ليست من الأمور الشائعة. ولكنها تستخدم بشكل واسع في التعلم الفردي (خاصة في حالة التعلم عن بعد).

خطوات استخدام الأشرطة الصوتية:

- المحتوى يجب أن يكون مناسباً ومشوقاً.
- مستوى الجودة الفنية يجب أن تكون عالية حيث إن التسجيل غير الجيد لا يشجع على الاستماع.

تكون الأشرطة هي الأنسب عندما تستخدم في تسجيل الأنواع التالية من المواد التدريبية:

- المواد الفنية.
- المقابلات.
- المناقشات حول موضوع ما.
- يجب تجنب العبارات الطويلة.
- ليس هناك طولاً محدداً للشريط الصوتي من الأفضل ألا يتجاوز طول الشريط 12 دقيقة ومن الأفضل إخطار المتدربين بطول الشريط.

مميزات الأشرطة الصوتية:

- التعلم في وضع مريح.
- الأجهزة المطلوبة بسيطة وسهل الحصول عليها.

- أكثر فاعلية كوسيلة تعلم ذاتي إضافة إلى التغذية الراجعة.

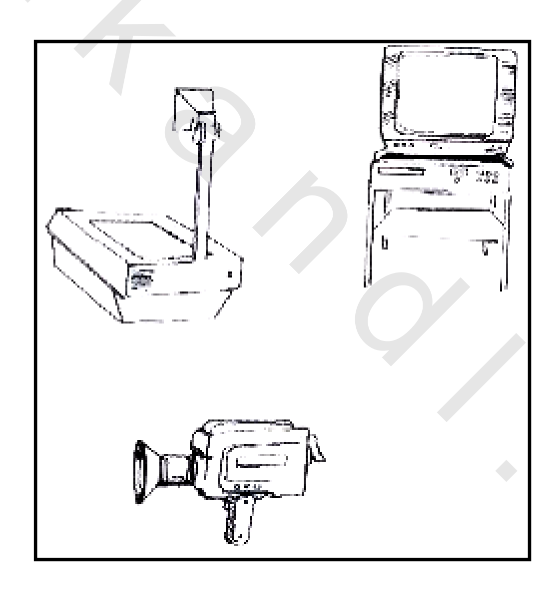
محددات الأشرطة الصوتية:

- الجودة العالية من أهم شروط نجاحها.

أجهزة العرض في التدريب :

الهـدف: أن يكون المتدرب بنهاية البرنامج التدريبية قادراً على:

- التعرف على بعض الأجهزة التي تستخدم في التدريب.
- كيفية استخدام هذه الأجهزة.



استخدام أجهزة العرض في التدريب عملية متكاملة ذات ثلاثة عناصر رئيسية لا يمكن نجاحها في غياب أحد هذه العناصر الثلاثة وهي:

- الآلة أو الجهاز.
- المعينة التدريبية (مكتوبة، مرسومة، مسجلة على شريط فيديو أو فيلم سينمائي).

- الطريقة (يُقصد بها الأسلوب العلمي والفني في استخدام الآلة/ الجهاز والمادة التدريبية من قبل المدرب).

الأسس الفنية العامة في استخدام أجهزة العرض:

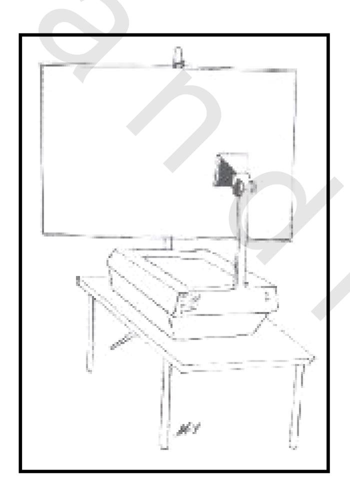
- مراعاة نوعية التيار الكهربائي وفرق الجهد الذي يعمل عليه الجهاز (تيار ثابت/ تيار متردد - 220/120 فولت).
- نوعية فيشة توصيل الجهاز
- أجهزة العرض جميعها دقيقة وحساسة وتحتاج إلى عناية فائقة ولطف ومهارة معينة، ولا مجال لاستخدام القوة والخشونة في التعامل معها.
- تحتاج هذه الأجهزة إلى وضعها على سطح مستوي وثابت حتى لا يعرضها للسقوط والتهشم.
- مراعاة أن يتم تجريب الجهاز قبل بداية الدورة التدريبية وقبل استخدامه أثناء الدورة التدريبية.
- مراعاة أن لا يكون التيار الكهربائي سارياً في الجهاز عند عدم الحاجة إليه (توصيل الجهاز بالتيار الكهربائي قبل استخدامه بقليل وفصل التيار الكهربائي مباشرة بعد الانتهاء من ذلك).
- مراعاة نظافة العدسات والمرايا والأجزاء ذات الصلة بالإضاءة قبل تشغيل الجهاز.
- الحرص على إعادة الجهاز إلى الحاوية الخاصة به مع التأكد من إرجاع كل التوصيلات والملحقات الأخرى وحفظ الحاوية في مكان أمين لحين استخدامها مرة أخرى.

أهم أجهزة العرض وأكثرها استخداماً :

1 - **جهاز إسقاط الصورة الرأسية** Over Head Projector **:**

يعتبر من أكثر الأجهزة شيوعاً وطواعية للاستخدام في التدريب لما فيه من قدرات في عملية عرض المواد المكتوبة والمرسومة والمصورة، الملونة منها وغير الملونة. وتوجد عدة أنواع من هذا الجهاز؛ منه الثابت والمتحرك والذي يعمل على شفافيات والذي يعمل على أوراق عادية.

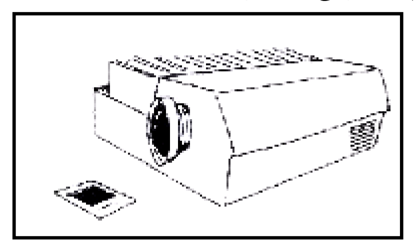
ويمتاز بأنه يساعد المدرب على تحديد هيكل وترتيب العرض وتنظيم الوقت، كما أن عرض المعينات على الجهاز يجعل العرض جذاباً، ويضفي الحيوية والتفاعل من قبل الملتقي.



2 - **جهاز عرض الشرائح** Slide Projector **:**

هو عبارة عن جهاز يستخدم لعرض الشرائح المصورة والموضوعة داخل إطار خاص لهذا الغرض. الجهاز يستخدم شرائح مصورة على أفلام خاصة يتم تظهيرها بطريقة تختلف عن طرق تجهيز الأفلام العادية. توجد عدة أشكال من هذا الجهاز وذلك حسب سعة الجهاز من الشرائح (بسيط/ متوسط/

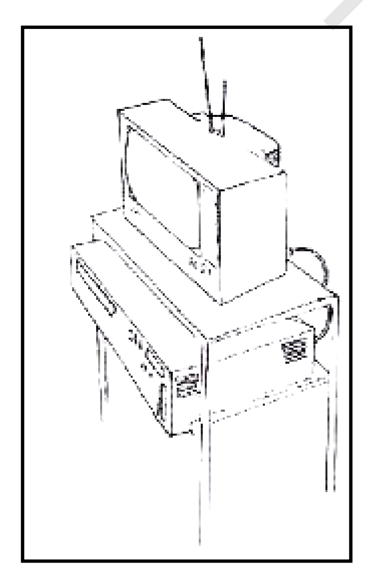
كبير) أو مرافقة الصوت للصورة (ناطق/ غير ناطق). تمتاز الشرائح المصورة بأنها تضيف درجة عالية من المصداقية للمادة التدريبية، علاوةً على أنها تنقل الأشياء كما هي في الطبيعة إلى داخل القاعة.



3 - وحدة المشاهدة التلفزيونية (الفيديو+ التلفزيون) T.V. Video Unit:

وتتكون وحدة المشاهدة التلفزيونية من جهاز فيديو وجهاز تلفزيون متصل به وذلك لعرض شرائط الفيديو على شاشة جهاز التلفزيون. وتتميز هذه الوحدة بعرض الصورة المتحركة والتي لها أثر أكبر على المشاهد.

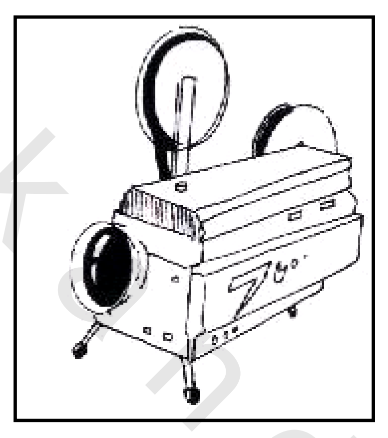
عروض وحدة المشاهدة التلفزيونية تتسم بالحيوية والواقعية، كما أنها تمثل أحياناً نوعاً من الترفيه للمتدربين. كما يمكن الفيديو من تصوير المشاهد وعرضها مباشرة على المتلقين مما يترك لديهم أثراً كبيراً وقوياً.



4 - جهاز عرض الأشرطة السينمائية Film Projector :

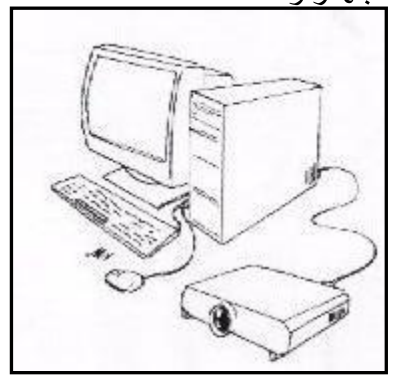
هو جهاز لعرض الأشرطة السينمائية (الفيلمية) والتي تجمع بين الصورة والصوت وما يرافقهما من مؤثرات متعددة. وتتميز الأشرطة السينمائية بالجاذبية والتشويق وإمكانية نقل الواقع إلى داخل قاعة التدريب.

لهذه العوامل مجتمعة فإن الأشرطة السينمائية توفر قدراً أكبر من التركيز والمتابعة وتثبيت عملية الإدراك.



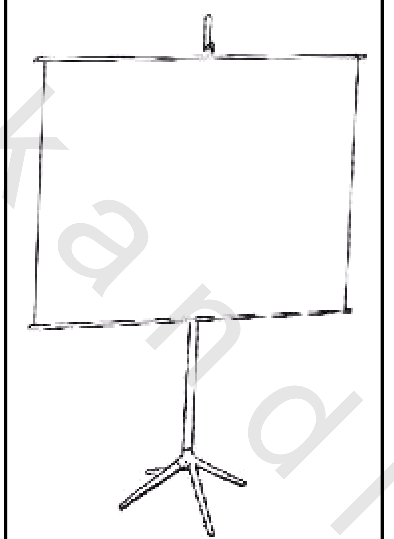
5 - جهاز عرض الوسائط المتعددة Multimedia Projector :

هو أحد أحدث الابتكارات التكنولوجية في أجهزة العرض حيث يمكن من عرض المواد الموجودة على أشرطة فيديو أو الأقراص المدمجة أو على جهاز الكمبيوتر بصورة مكبرة (على شاشة عرض أو على شاشة تلفزيونية) على الرغم من التعقيدات التقنية لهذا الجهاز إلا أنه يعتبر بمثابة كل الأجهزة السابقة في جهاز واحد.



6 - شاشات العرض:

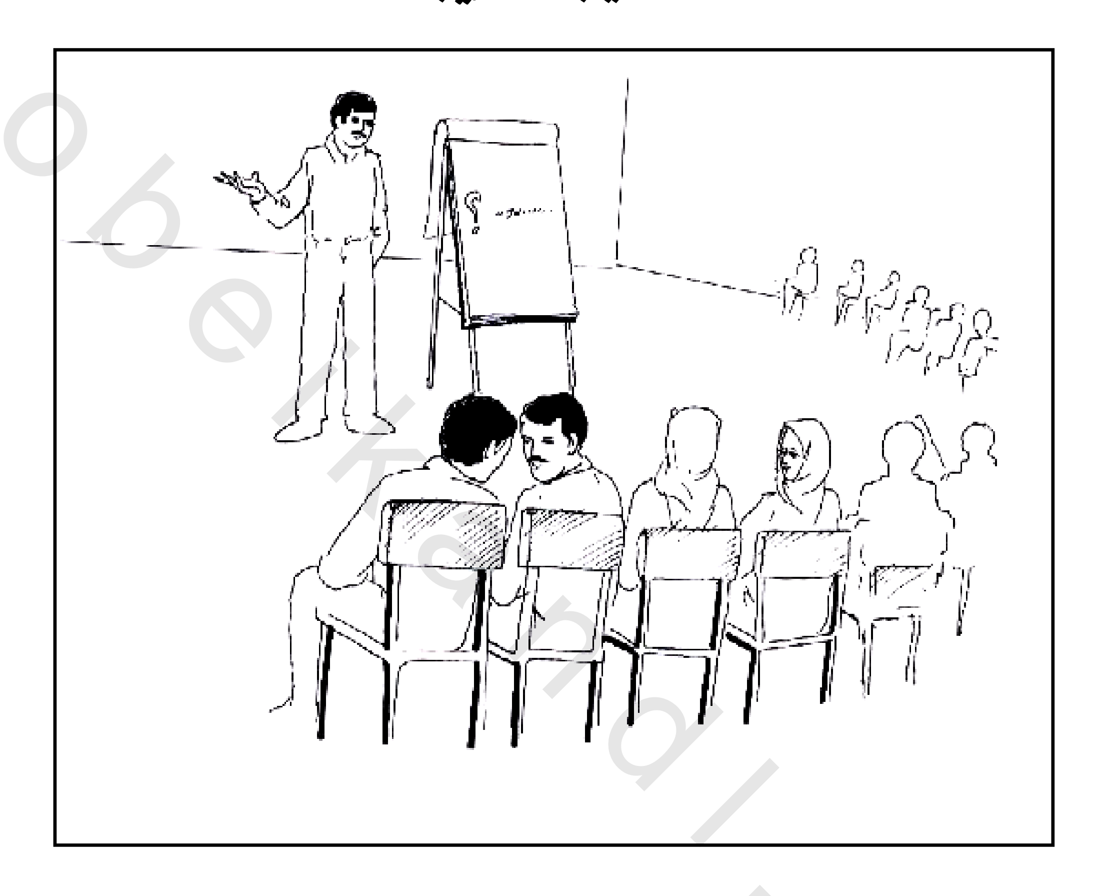
تعتبر شاشات العض مكملة لكل أجهزة العرض السابقة عدا وحدة المشاهدة التلفزيونية، حيث أنها تمثل السطح الذي يتم العرض عليه. وتوجد الشاشات في أشكال متعددة ثابتة/ نقالة أو معلقة على الجدار كما أنها تتفاوت في المساحات وتختلف في اللون وفي كثير من الأحيان يستعاض عنها بإجراء العرض على الجدران إذا كانت مسطحة وذات لون غير غامق (أبيض مثلاً).





الجزء الرابع

أساليب التـدريب



أساليب العرض.

أساليب المشاركة.

الأنشطة خارج قاعة التدريب.

أساليب التدريب :

الهـدف: أن يكون المتدرب بنهاية البرنامج قادراً على:

التعرف على أساليب العرض (المحاضرة+ العرض الإيضاحي) وإجراء تطبيقات عليها.

مفهوم أساليب التدريب:

يقصد بأساليب التدريب هي الطريقة (الكيفية) التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية.

العوامل التي تحدد أسلوب التدريب:

المتدربين: يجب مراعاة أعمار وجنس والمستوى التعليمي وخبرات المتدربين.

ظروف التدريب: زمن التدريب، مكان التدريب، التسهيلات والمواد المتاحة، عدد المتدربين.

موضوع التدريب.

الميزات النسبية للمدرب.

وتنقسم أساليب التدريب إلى ثلاثة أنواع:

أساليب العرض: المحاضرة، التطبيق العلمي/ الإيضاحي.

أساليب المشاركة: المناقشات، دراسة الحالة، لعب الأدوار، العصف الذهني، مجموعات المناقشة، الدراما الاجتماعية، الألعاب والقصة غير الكاملة.

الأنشطة خارج قاعة التدريب: التكليفات، المشروعات، الزيارات الميدانية/ الرحلات.

وفيما يلي عرضاً للأنواع الثلاثة:

أولاً: أساليب العرض:

من الأساليب الشائعة في كل الدورات التدريبية والتي يتم من خلالها نقل المعارف والمعلومات للمتدربين، تقديم أهداف الدورة وبرنامجها هو أحد الأمثلة العامة لذلك، تدريس كيفية اختيار العينات البحثية هو نمط آخر. أساليب العرض هي موعظة في معظم أجزائها وهي وسيلة اتصال في اتجاه واحد بين المدرب والمتدرب. وهي اقتصادية من حيث المساحة والوقت باعتبار قدرتها على تقديم قدر كبير من المحتوى المعرفي إلى عدد كبير من الحضور في فترة زمنية قصيرة. وعيوب أساليب العرض يتمثل في طبيعة أسلوبها السلبي ومحدودية نجاحها في جذب انتباه المتدربين واستمرار تركيزهم لتحقيق معدل مرضي من التذكر والاسترجاع.

1. المحاضرة:

هي أحد أكثر الأساليب شيوعاً في عرض المعلومات في المجموعات الكبيرة. الاتصال غالباً يكون في اتجاه واحد: عند تقديم المحاضرة ينصت الحضور ويسجلون النقاط وعادة ما يتم طرح الأسئلة بعد نهاية المحاضرة.

المحاضرة تمكّن من عرض قدر كبير من المعلومات في فترات قصيرة من الوقت.

هذا يوضح ملائمة المحاضرة للأوضاع التي يكون فيها الوقت محدوداً. ويمكن زيادة وتحسين فعالية المحاضرة من خلال استخدام المعينات البصرية

المناسبة من أدبيات تساعد المتلقي في تكوين صورة ذهنية حول الموضوع المقدم وتجعله أكثر تركيزاً.



ما يراعى عند استخدام أسلوب المحاضرة:

مستوى جودة المحاضرة يمكن التحكم فيه عبر مستوى جودة الكلمات المنطوقة:

- اجعل صوتك مسموعاً للكل.
- تجنب الكلمات الغامضة.
- تجنب النغمات الصوتية غير المألوفة.
- تجنب الحديث السريع أو البطيء على حد سواء.
- استخدام قائمة في تقديم المحاضرة يساعد على ترتيب الأفكار.
- الكلمة الملفوظة تتطلب اتصالاً غير لفظي مناسب:
- تأكد من أن الكل يراك بوضوح.

- تجنب الحركات والعادات التي تشوش على الحضور.
- لا تكرر نفس الألفاظ الكلامية.
- تجنب التطويل والاختصار الشديد:
- الاختصار الشديد قد يخل بالمحاضرة.
- التطويل يقلل الفاعلية.
- اختيار المعينات التدريبية المناسبة.
- حدد متى سيتم طرح الأسئلة (يفضل طرح الأسئلة عند انتهاء المحاضرة إلا إذا كان هناك ضرورة لذلك).
- استخدم أساليب تدريب أخرى خلال المحاضرة (العصف الذهني أو مجموعات المناقشة) لتزيد من فاعلية المحاضرة

مميزات المحاضرة:

- تختصر الكثير من الوقت.
- تناسب مختلف أحجام المجموعات.
- لا تحتاج إلى الكثير من المعدات.
- يمكن تعديلها لتناسب احتياج المتدربين.

محددات المحاضرة:

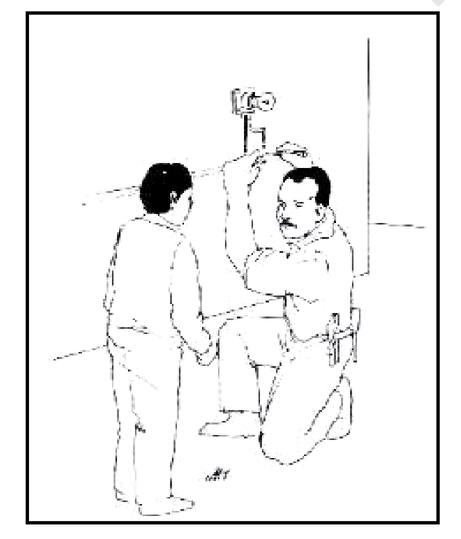
- الاتصال في اتجاه واحد يقلل من التغذية الراجعة والمداخلات.
- الانتباه يقل كلما طالت المحاضرة.
- معدل التذكُّر والاستعادة يكون منخفضاً.
- غير مناسبة للتدريب على المهارات.

2. العرض الإيضاحي:

العرض الإيضاحي هو أسلوب يتم استخدامه لتقديم طريقة أو مهارة معينة تحت ظروف حقيقية مماثلة للواقع. والعرض الإيضاحي شأنه المحاضرة يهدف إلى تزويد المتدربين بمعارف ومهارات معينة، لكن في حالة العرض الإيضاحي فإن المتدربين تتاح لهم الفرصة لرؤية النتائج المباشرة للمهارة المحددة.

العرض الإيضاحي يمكن أن يكون حياً بأن يقوم المدرب بأداء المهمة المطلوبة أمام المتدربين أو يمكن أن يتم باستخدام معينات بصرية (شرائح مصورة - فيديو - فيلم... إلخ). توضح كيفية القيام بالمهمة المعينة تحت ظروف محددة.

أحد أهم نقاط القوة في العرض الإيضاحي هي أنّه يوضح كيفية القيام بمهمة ما بشكل حقيقي، وهو بذلك يكون أكثر إقناعاً إذ يرفع من درجة ثقة المتدرب في قدرات المدرب علاوة على إضفاء البعد التطبيقي العملي على التدريب، لذلك فهو يمتاز عن المحاضرة في التمكين من التطبيق وارتفاع معدل الاسترجاع والتذكر.



مميزات العرض الإيضاحي:

يرفع من مستوى تركيز وانتباه المتدرب.

دعم عملي تطبيقي للمحاضرات والنظريات.

المشاهدة المباشرة ترفع من درجة المصداقية والثقة.

التغذية الراجحة المباشرة والفورية.

محددات العرض الإيضاحي:

التكاليف والفترة الزمنية اللازمة للتحضير قد تكون كبيرة.

قد يؤدي إلى فقدان الثقة إذا لم يَؤَدَّ بالمستوى المطلوب.

يفضل للمجموعات الصغيرة.

يحتاج إلى مواصلة التطبيق والتدريب للحصول على أفضل النتائج.

ثانياً: أساليب المشاركة:

الموضوع: أساليب المشاركة.

(المناقشة، دراسة الحالة، لعب الأدوار، العصف الذهني).

الهدف: أن يكون المتدرب بنهاية البرنامج قادراً على:

التعرف على بعض أساليب التدريب بالمشاركة وإجراء تطبيقات عليها.

أساليب التدريب بالمشاركة تؤمن مشاركة المتدربين في عملية التعلم وتمكنهم من التعبير عن وجهات نظرهم وتشجعهم على الاستفادة من خبراتهم في فعاليات التدريب. هذا بالإضافة إلى أنه بينما تقتصر أساليب العرض على مشاركة المتدرب بالسماع كما هو في المحاضرة أو بالرؤية كما هو بالعرض

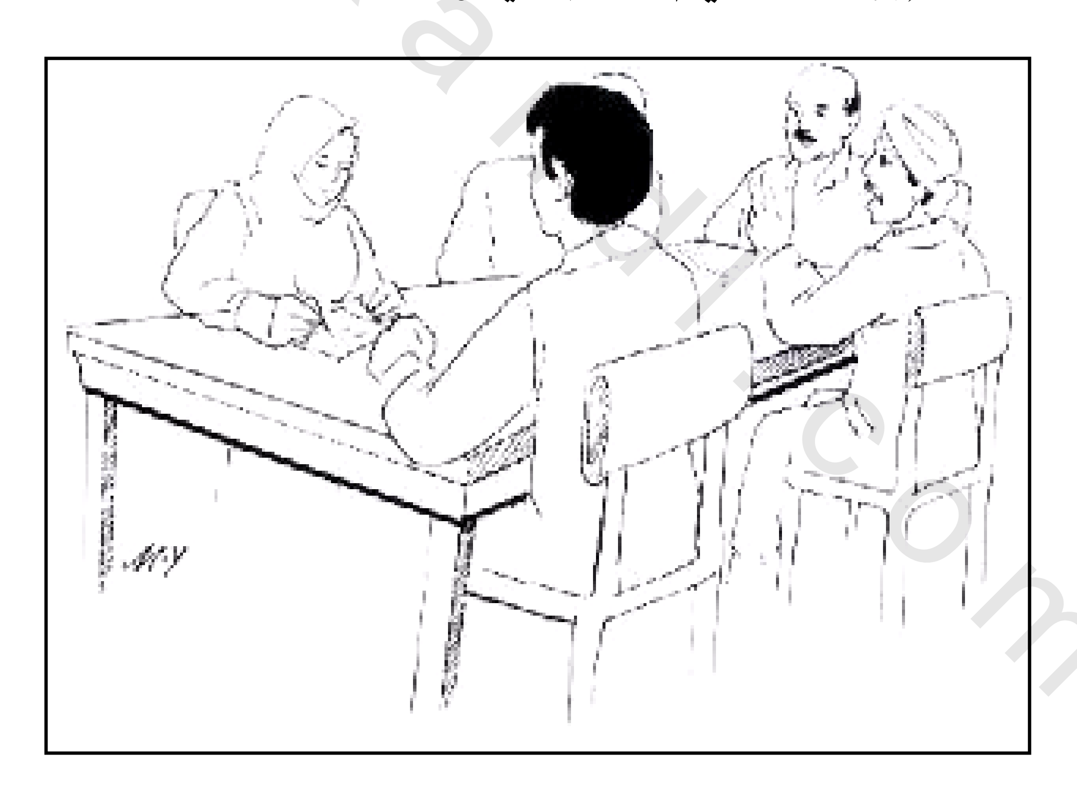
الإيضاحي، فإن أساليب المشاركة تؤدي إلى اشتراك المتدربين بشكل نشط في عملية التعليم.

العيوب المحتملة لأساليب المشاركة في أنها تتطلب الكثير من الوقت وضعف إمكانية تحكم المدرب في عملية تنفيذ الأنشطة.

1. المنــاقشات:

هو أسلوب تدريبي حيث يتم فيه طرح موضوع ما من قبل المدرب، وتتم مناقشته بشكل تشاركي مع المشاركين والوصول إلى استنتاجات ومقترحات تغني هذا الموضوع.

عند إجراء المناقشات يتم استخدام نوعين من الأسئلة:



الأسئلة المفتوحة:

وهي الأسئلة التي يمكن استخدامها في تشجيع العفوية والتلقائية، وهي تسمح للمتدربين باستخدام لغتهم وتعبيراتهم الخاصة، عند الاستجابة للأسئلة، وبذلك يعتبر هذا أسلوباً ناجحاً في استمرار النقاش والاهتمام والتشجيع على المشاركة.

الأسئلة المغلقة:

وهي الأكثر جدوى في قيادة النقاش وتركيزه في نقاط محددة، حيث أنها تتطلب إجابات محددة لأسئلة محددة وهي بالتالي تذكر المتدربين بالنقاط الرئيسة في المناقشة.

تلميحات عند استخدام المناقشات:

المناقشات غير ذات جدوى في المجموعات التي تفوق 25 مشاركاً. وكلما زاد العدد داخل هذه المجموعة كلما تطلب الأمر مهارات وقدرات أكبر من المدرب إدارة المناقشة.

في حالة زيادة العدد عن هذا القدر يفضل تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة.

لا بد من إعطاء توجيهات واضحة للمجموعات المشاركة في النقاش تحدد المهمة المطلوب منهم القيام بها.

عندما تبدأ المجموعة في المناقشة يجب على المدرب متابعة الموقف للتأكد من وضوح الرؤية لدى المتدربين حول المهمة الموكلة إليهم.

بعد عرض ومناقشة نتائج المجموعات يجب أن يقوم المدرب بتعزيز عملية التعلم باستعراض وتلخيص النتائج وإعطاء ملاحظات نهائية.

المناقشات غير الرسمية:

أحياناً يكون من المفيد عقد مناقشات غير رسمية تسمح للمتدربين بالتعبير عن آرائهم في طلب المساعدة والنصح في بعض الأمور التي تهمهم. وهذه تختلف عن المناقشات الرسمية في كونها ليست متضمنة في أجندة التدريب ولا تتطلب أي نوع من التحضير المسبق.

القيمة الحقيقية للمناقشات غير الرسمية هي أنها:

توفر تغذية راجعة مفيدة حول رؤى وأحاسيس المتدربين.

تُمكّن من متابعة التقدم الذي يتحقق.

تشجع المتدربين على المشاركة.

مميزات المناقشات:

تشجع المتدربين على تطوير مهارات الاتصال.

تُمَكِّن من التوضيح والسؤال حول الافتراضات.

توفر تغذية راجعة فورية وتولد نوع من التعاون.

تُمَكِّن من تبادل الآراء والخبرات.

يمكن أن تكون مفيدة في إكمال أو تلخيص أنشطة تدريبية أخرى.

محددات المناقشات:

قد تستهلك الكثير من الوقت.

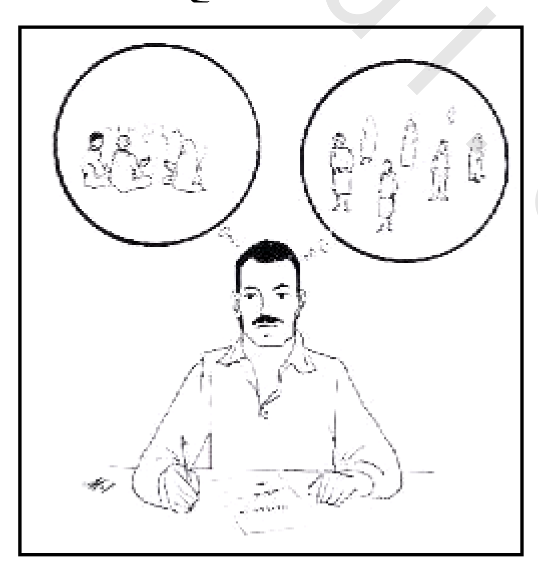
النجاح يعتمد على التفاعل بين أعضاء المجموعة.

قد يسيطر عليها بعض الذين يجيدون النقاش (الجدال).

لا بد من امتلاك المدرب مستوى عال من المهارات في إدارة الوقت وتوجيه النقاش.

2. دراسة الحالة/ الحالة الدراسية:

دراسة الحالة تتضمن اختباراً تفصيلياً لوضع محدد، هذا الوضع قد يكون حقيقياً أو افتراضياً لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية ليتضح ويرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التدريبي. في دراسة الحالة ينمي المتدربون مهاراتهم في التفكير والتحليل والاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية. وتتمثل نقاط القوة في أسلوب دراسة الحالة في أنه يمزج بين المناهج العملية لحل المشكلات مع التحليل العميق لحالات محدودة. من خلال إدخال الواقعية إلى قاعة التدريب، فإنه من الأفضل استخدام دراسة الحالة كتكملة لأساليب التدريب الأخرى، بينما تكون المحاضرة أكثر فاعلية في توصيل المعلومات الأساسية لموضوع ما، فإن دراسة الحالة تكون الأفضل عند استخدامها لتطبيق تلك المعارف حول الموضوع.



مميزات دراسة الحالة:

تحسن مهارات حل المشكلات وتطبيق المفاهيم والأساليب.

تُضفي لمسة من الواقعية على المناقشات النظرية.

نشاط يركز على المتدرب.

تُمَكِّن من التفاعل والتعلم الجماعي.

تُمَكِّن من البناء التحليلي.

محددات دراسة الحالة:

قد تستهلك الكثير من الوقت.

صعوبات الاختيار مع المواد الجاهزة المتاحة.

إعداد حالات دراسية جديدة يحتاج إلى وقت.

خطورة التعامل معها كلعبة أو تمرين خاصةً عند اعتمادها على تصور افتراضي.

توقع أن تكون هناك إجابة صحيحة أو خطأ.

تحد من إمكانية التعميم.

3. **لعب الأدوار:**

لعب الأدوار هو أسلوب تدريبي يقوم المتدربون بأداء وضع افتراضي أو حقيقي أمام الحضور ويتم إعطاء المتدربين الخلفية الضرورية وبعض الأفكار حول كيفية تنظيم أدوارهم ولكن ليس هناك حواراً أو نصاً محدداً بل يتم توليد ذلك أثناء لعب الأدوار. بعد نهاية العرض يقوم المشاهدون والمشاركون

معاً بمناقشة الأمر لموضوع لعب الأدوار. معظم الناس معتادون على فكرة لعب الأدوار من موقع سلبي (مشاهدة العروض على التلفزيون) ومن ثم فإن مشاركتهم في لعب الأدوار خلال التدريب يستقرئ اهتماماتهم، ويحث مشاركتهم الوجدانية وكذلك يطور تلقائيتهم ومهاراتهم لحل المشكلات، وبوجه خاص يمكن استخدام لعب الأدوار في:

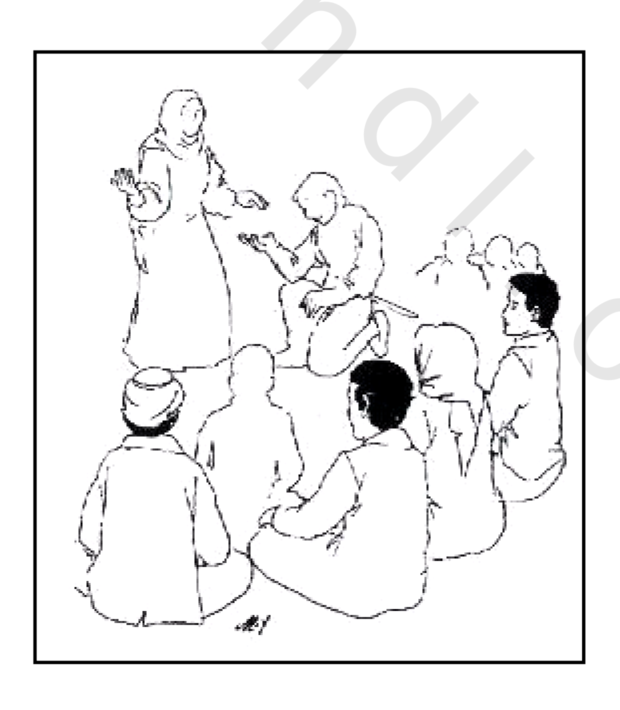
تغيير وتطوير الاتجاهات.

تطوير مهارات التفاوض.

استكشاف العلاقات الإنسانية الضعيفة.

إظهار الجوانب الاجتماعية والسياسية للأوضاع.

تعزيز التعلم من خلال العمل وارتكاب الأخطاء.



خطوات عملية لعب الأدوار:

تحديد المشكلة وتهيئة الوضع.

تحديد الأدوار التي يتم القيام بها.

تحديد مواصفات وطبيعة كل دور.

إعطاء خلفية للمشاركين حول الموضوع.

أداء المشهد ، المناقشة والتحليل.

مميزات لعب الأدوار:

عرض الموضوعات بشكل درامي يساعد على ملء الفراغات في نظام التدريب التقليدي.

يزيد من علاقة التدريب بالأوضاع المحددة.

يبني التلقائية ومهارات حل المشكلات.

يشجع على المشاركة.

مفيد في التعامل مع الاتجاهات والسلوك.

يمكن أن يساعد في بناء مهارات الاتصال الشخصي وبناء الثقة بالنفس.

التعلم من خلال العمل.

محددات لعب الأدوار:

النجاح يعتمد على قدرات الأفراد وديناميكية المجموعة.

قد يحتاج للكثير من الموارد.

ليس كل المشاركين حريصين وجادين في لعب الأدوار (خاصة في المواقع القيادية).

قد ينجرف المشاركون إلى اتجاهات أخرى بعيدة عن الهدف التدريبي.

غير مناسب للمجموعات الكبيرة.

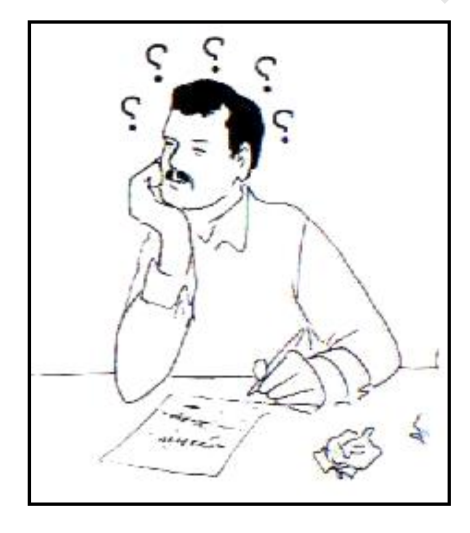
قد يؤذي الأشخاص الحسّاسين.

4. العصف الذهني:

هذا الأسلوب يستخدم بكثرة في توليد الأفكار والتشجيع على الابتكار حيث يتم تقديم موضوع أو مشكلة للمتدربين ويطلب منهم حلها، ويتم تشجيعهم على طرح أفكارهم بكل حرية للوصول إلى أفكار أو حلول مناسبة.

المبدأ الأساسي للعصف الذهني هو تشجيع تقديم أفكار جديدة لذلك فإن التقييم والحكم على الأفكار لا يتم إلا بعد الحصول على قدر جيد منها لذلك لا بد من تسجيل كل الأفكار المقدمة وإعدادها للنقاش فيما بعد.

والمبدأ الثاني هو تشجيع الكل على المشاركة دون تحديد أو تمييز.



مميزات العصف الذهني:

مستوى عالي من المشاركة.

ليس فيه تقييم أو مناقشة.

جو ابتكاري.

تعاوني.

محددات العصف الذهني:

يناسب المجموعات متوسطة الحجم.

يتطلب مهارات عالية من المدرب.

قد لا يكون من السهولة قياس التقدم والنتائج.

النجاح يعتمد على فاعلية المجموعات.

الموضوع: أساليب المشاركة

مجموعة المناقشة، الدراما الاجتماعية، الألعاب والتمارين، القصة غير الكاملة

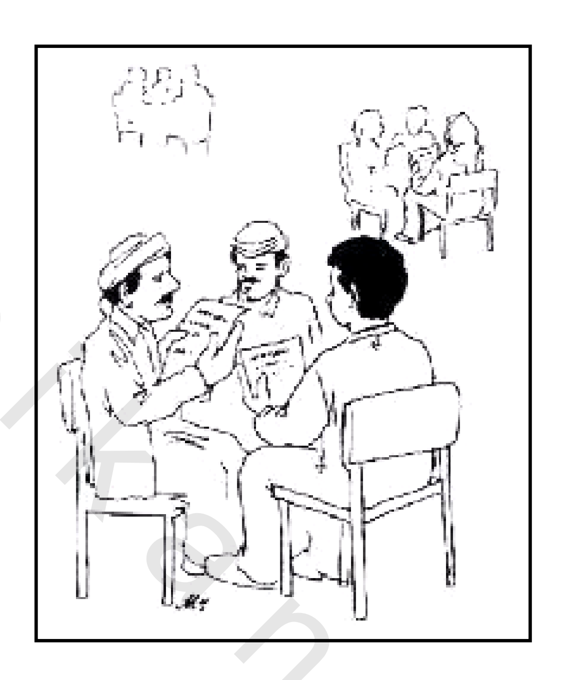
الهدف: أن يكون المتدرب بنهاية البرنامج قادراً على:

التعرف على بعض أساليب التدريب بالمشاركة وإجراء تطبيقات عليها.

1. **مجموعة المناقشة:**

هذا الأسلوب تم تحويره من أسلوب العصف الذهني وهو يهدف إلى توليد نقاشات تقود إلى أفكار جديدة وحلول على أساس نقاشات مجموعات صغيرة. مجموعات المناقشة تضم في العادة (5 - 6) أشخاص وقد يطلب من

المجموعة إنتاج أفكار حول موضوع محدد أو مفتوح باختيار شخص منها ليقوم بعرض نتائج عملها على الآخرين.



مميزات مجموعات المناقشة :

مستوى عالي من المشاركة.

نقاش مركز على الأهداف والأفكار.

ابتكاري.

يعطي الأفراد فرصة لقول أشياء دون مواجهة كل المجموعة.

محددات المناقشة :

مناسب فقط للمجموعات الصغيرة.

قد لا يكون التفاعل جيداً داخل المجموعة.

يحتاج إلى مهارات عالية من المدرب.

2. الدراما الاجتماعية:

الدراما الاجتماعية هي أحد الأساليب ذات الأهمية الكبيرة في التدريب في مجال **الاتجاهات والسلوك**، إلا أن هذا الأسلوب يحتاج إلى الكثير من العمل والإعداد المسبق، ولاستخدام هذا الأسلوب يتطلب الأمر القيام بالآتي:

تحديد الهدف.

إعداد النص المناسب لتحقيق الهدف والذي يتلاءم مع المستهدفين مع إضافة بعض اللمسات الفنية اللازمة.

إجراء عروض تجريبية (بروفات) لإتقان الأداء والتأكد من وضوح الفكرة وملاءمة المعالجة.

قد يكون من الأفضل توزيع قائمة ضبط للمشاهدة.

إجراء العرض الدرامي بحيث يركز المتدربون على الجوانب المطلوبة.

المناقشة بعد نهاية العرض.

مميزات الدراما الاجتماعية:

عرض حي مباشر أمام المتدربين.

التشويق والإثارة.

إمكانية تقديم معالجة للاتجاهات والسلوك.

يناسب كل الفئات.

محددات الدراما الاجتماعية:

تحتاج إلى إعداد جيد.

يتطلب مهارات خاصة في التمثيل.

قد يتم التعامل معها كنشاط ترفيهي أكثر منها نشاطاً تدريبياً.

3. الألعاب والتمارين:

الألعاب واحدة من الأساليب ذات السمات الخاصة في التدريب حيث أنها تختلف عن كل الأساليب الأخرى من حيث أنها لا تتطلب الكثير من الموارد، إضافة إلى خلق أو إيداع فكرة من خلال اللعبة، إلا أنها تتطلب بعض العناصر الهامة والتي يجب مراعاتها:

يجب أن لا تستخدم الألعاب فقط للمرح وملء الفراغات.

لزيادة المصداقية، يحتاج المدرب للإعداد الجيد من حيث:

التوجيهات والتعليمات المطلوبة.

ما هي المشكلات التي يحتمل حدوثها.

ما هو مقدار الزمن المطلوب.

الإعداد لألعاب وتمارين جديدة يجب أن يؤخذ من:

التجربة المباشرة.

الإطلاع.

الملاحظة أثناء التدريب.

وضوح إطار اللعبة أو التمرين:

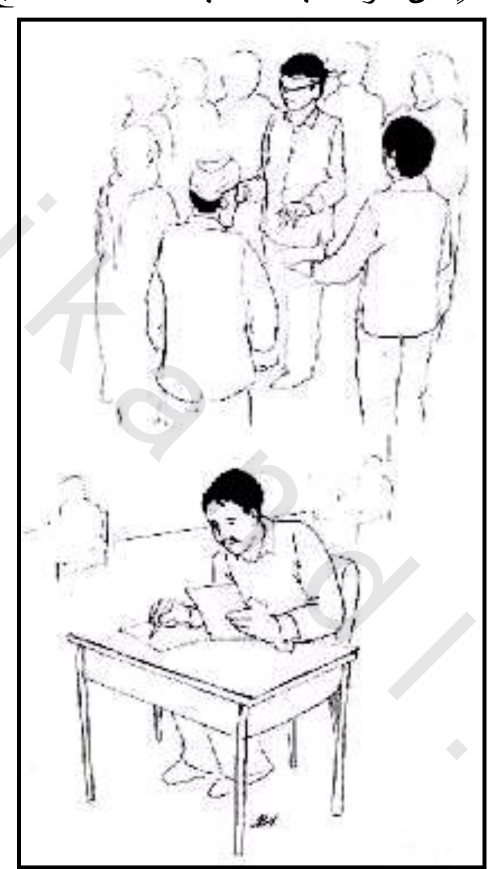
أهداف اللعبة أو التمرين.

الخطوات الإجرائية.

الأدوار.

التأكيد على أنه بالرغم من أن اللعبة لا تمثل وضعاً حقيقياً إلا أنها تساعد المشاركين في التركيز على مواضيع حقيقية.

إعطاء قدر كافٍ من الوقت بعد اللعبة لمناقشة النتائج.



مميزات الألعاب والتمارين:

المناقشة تساعد على خلق الواقعية والاهتمام من قبل المتدربين.

سهولة توصيل المفهوم أو المهارة من خلال اللعبة.

قوة الاسترجاع والتذكر.

أسلوب تدريبي ترفيهي غير ممل.

تصلح للتعامل مع الاتجاهات.

محددات الألعاب والتمارين:

تستهلك الكثير من الوقت وتطويرها قد يكون مكلفاً.

تَحَكُّم أقل من قبل المدرب على العملية.

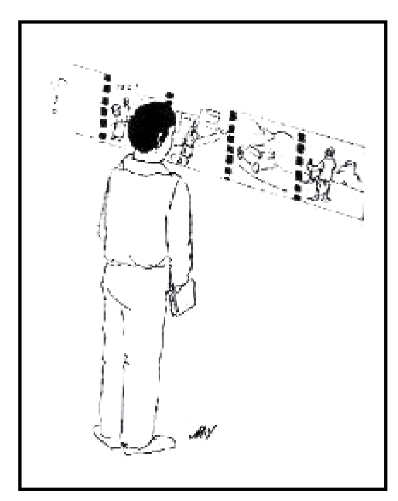
عامل المنافسة قد يقلل من التركيز على الهدف التدريبي.

يمكن التعامل معها على أنها ألعاب فقط.

الألعاب والتمارين المعقدة قد تؤدي إلى اللبس والبسيطة قد تكون مضجرة وغير مفيدة.

4. القصة غير الكاملة:

نقوم بسرد قصة غير مكتملة ونترك المتدربين يتصورون الحل، وهي من الأساليب المحببة في التدريب، وترسخ المفاهيم والأفكار بشكل قوي في أذهان المتدرب وتقوي ملكة الابتكار والخيال لديه، إلا أنها تتطلب إعداداً جيداً وإلا صار هناك لبس وعدم فهم للمغزى الحقيقي منها.



مميزات القصة غير الكاملة:

استنتاج الحلول من قبل المتدرب.

اكتشاف القدرات.

توضيح تعدد الأفكار.

الحصول على العديد من البدائل.

الشروط الواجب توفرها في أسلوب القصة غير الكاملة:

أن تكون قصيرة وتحمل فكرة واحدة.

أن تكون هادفة وواضحة.

أن تكون نابعة من البيئة المحلية وواقعية.

أن تراعي تقاليد وثقافات المجتمع المحلي.

أن تناسب قطاع كبير من الفئات المستهدفة.

أن تحتوي على عنصر التشويق والإثارة.

أساليب التدريب

الموضوع: الأنشطة خارج قاعة التدريب

التكليفات+ المشروعات+ الزيارات الميدانية

الهدف: أن يكون المتدرب بنهاية البرنامج قادراً على:

التعرف على الأنشطة خارج قاعة التدريب.

1. التكليفات:

هي النموذج الأكثر شيوعاً من الأنشطة خارج قاعة التدريب وتستخدم التكليفات لتحقيق الآتي:

تعزيز التعلم الفردي.

لإثراء وتمديد التعلم إلى خارج إطار قاعة التدريب.

وقد تأخذ التكليفات أياً من الأشكال التالية: (القراءة - الكتابة - التمارين).

مميزات التكليفات:

تحسين الأداء المهارة لدى المتدرب.

تعزيز التعلم الفردي.

تتيح زمناً إضافياً للتدريب.

لا تتطلب الكثير من التحضير من قبل المدرب.

يمكن أن تعمل كتعزيز معنوي.

2. المشروع:

يضم المشروع كل الفوائد الصغيرة التي تحققها التكليفات وذلك بتوفير فرصة للمتدرب لبذل مجهول تدريبي بطول البرنامج التدريبي.

هناك أربع مجموعات رئيسة من المشروعات:

المشروعات البحثية.

مشروعات استعراض المعارف والوثائق.

بحوث المعلومات.

تصميم المشروعات.

مميزات المشروعات:

التركيز على أداء العمل بواسطة المتدرب.

يطور إحساس المتدرب بالمسئولية، التخطيط والمبادرة.

الأفضل في احتواء عملية التعلم الذاتي.

يوسع مدى التدريب ليشمل مجالات اهتمام المتدرب وخبراته.

يُمكِّن من الدراسة التفصيلية للموضوعات والمشاكل.

يُمكِن أن ينتج عنه حالات دراسية ناجحة.

3. الرحلات/ الزيارات الميدانية:

الرحلات/ الزيارات الميدانية تمكّن المتدربين من رؤية أو تجربة بعض الأشياء التي تدربوا عليها في الدورات التدريبية، لتحقيق الفاعلية والنجاح فإن الزيارات الميدانية التي نرغب في تضمينها في البرنامج التدريبي يجب أن يكون هدفها واضحاً ومحدداً وهذا يتطلب الآتي:

توضيح الأهداف وإبلاغها للمشاركين بشكل مسبق.

وضع خطة للزيارة بشكل فاعل.

توفير قدر مناسب من الفرص للمناقشة والحوار أثناء وبعد الزيارة.

في الكثير من الأحيان تتحول الزيارات إلى أحداث اجتماعية ولا تحقق الفائدة المطلوبة منها كنشاط تدريبي. والزيارات الميدانية تأخذ أحد شكلين:



الزيارات:

الغرض الأساسي منها إعطاء المتدربين الفرصة للمشاهدة، وعلى الرغم من طبيعتها السلبية، فإنها تساعد على رؤية الأنشطة على الطبيعة وفي بيئتها الحقيقية، وتأخذ الزيارات الأشكال التالية:

الاجتماعات (اجتماعات في المناطق - مجموعات مناقشة).

المعارض.

مواقع تنفيذ المشروع.

الجولات الدراسية:

يمكن تحويل الزيارات الميدانية إلى خبرة تعليمية نشطة وذلك بأن تتضمن القيام ببعض المهام وليست الملاحظة فقط. فقد يكون من المفيد إجراء تطبيق عملي لأساليب المسح عند تنفيذ دورة تدريبية في أساليب البحث. وفي كلا النوعين من الزيارات الميدانية يتطلب الأمر إعداداً جيداً من المدرب للزيارة **من حيث:**

اختيار الموقع المناسب للزيارة.

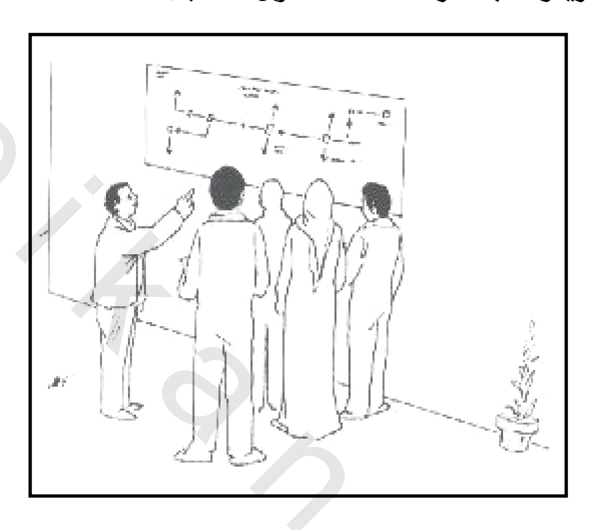
توفير مواد تحتوي معلومات أولية عن الموقع المزمع زيارته.

توفير مواد تحتوي توجيهات خاصة بالزيارة.

التجهيزات الإدارية اللازمة.

من الأفضل مناقشة التفاصيل مع المتدربين قبل تنفيذ الزيارة.

أن يعقب الزيارة مباشرة مناقشة حول نتائجها.



مميزات الزيارات:

المشاهدة والممارسة أكثر إقناعاً ومعدل التذكر يكون عالياً.

ثقة أكبر في ربط النظرية بالتطبيق.

التوسع في عملية التعلم إلى خارج قاعة التدريب.

محددات الزيارات:

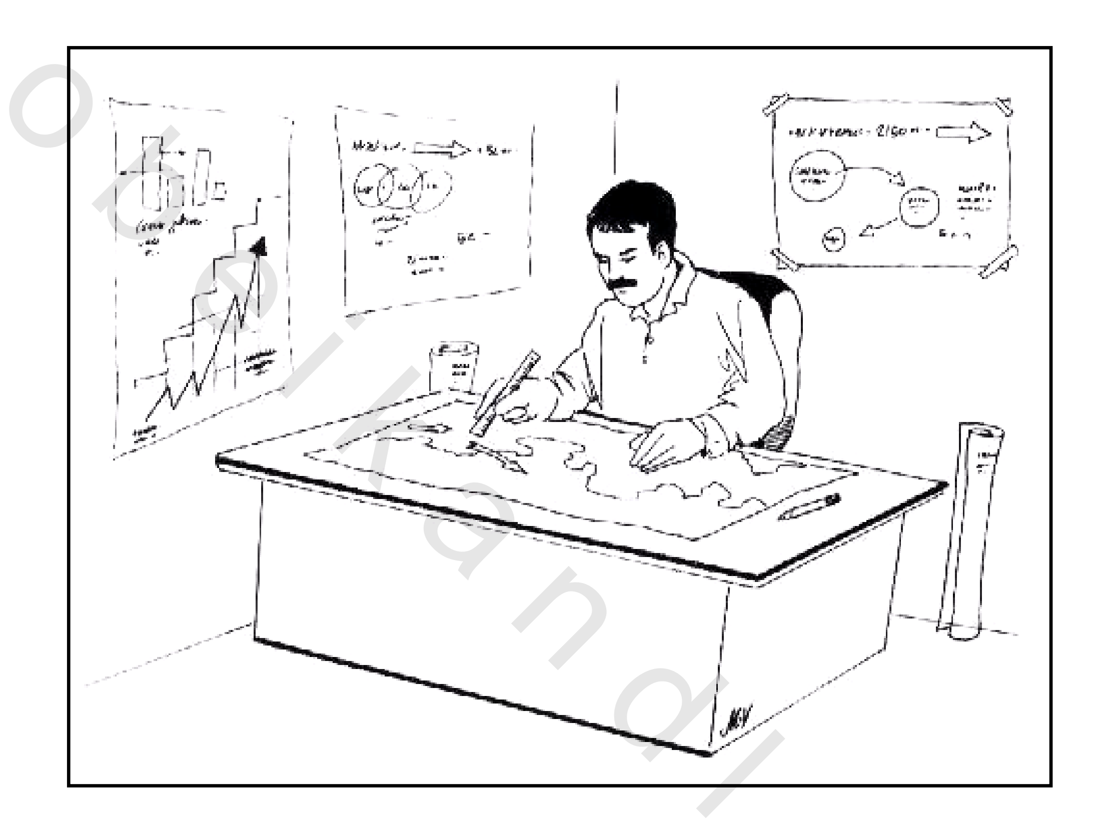
مبدأ الترفيه قد يسيطر على المتدربين ويفقد الزيارة قيمتها التدريبية.

الزمن قد يكون معوقاً خاصاً في الدورات القصيرة.

الإعداد المسبق يتطلب الكثير من الجهد.

الجزء الخامس

تخطيط وتنظيم التدريب



التخطيط الإداري والمكتبي.

تنظيم التدريب

تخطيط وتنظيم التدريب

أولاً : التخطيط الإداري والمكتبي للتدريب

الموضوع: التخطيط الإداري والمكتبي

الهدف : أن يكون المتدرب بنهاية البرنامج قادراً على :

- معرفة أهمية التخطيط الإداري والمكتبي في عملية التدريب وإجراء تطبيقات عليها.
- الإلمام بكيفية تنظيم التدريب (قبل، أثناء وبعد).
- التعرف على الأشكال الشائعة للجلوس في التدريب.
- يقصد بالتخطيط الإداري والمكتبي للتدريب هو كل ما له علاقة بالدورة التدريبية وتنظيمها فيما عدا التدريب نفسه ولا يستطيع أن يشاهده المشاركون أو يدخل في محتوى التدريب.

أهمية التخطيط الإداري والمكتبي للتدريب:

التخطيط الإداري والمكتبي هام لكل الجهات المعنية بالتدريب وذلك على النحو التالي:

للمدرب:

- يساعد في إعداد خطة كل جلسة تدريبية وحفظها.
- التنسيق بين المدربين في المواعيد والاجتماعات.
- تجهيز وترتيب الأدبيات.
- تجهيز الأدوات والمعينات التدريبية.
- توزيع أسماء وأماكن المدربين على المتدربين.

للمتدرب:

- الاتصال بالمتدربين وإرسال دعوات الحضور وبرنامج الدورة.
- معرفة مواعيد وصول المتدربين.

- حل أي مشاكل تواجه المتدربين عند إقامتهم.
- ترتيب أي رحلات ميدانية أو ترفيهية.
- تسجيل قائمة بأسماء وعناوين المتدربين.

للجهة المنظمة للتدريب:

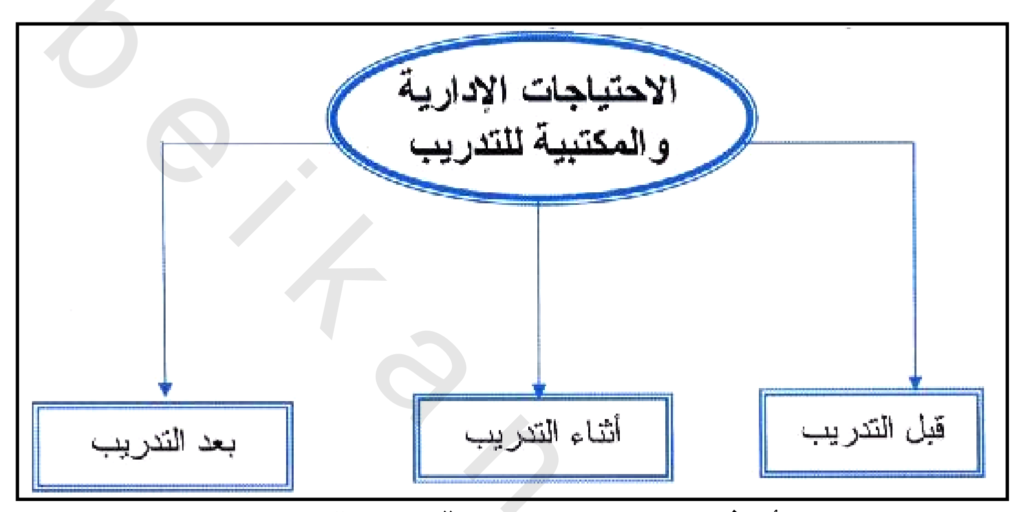
- حفظ أسماء وعناوين المشاركين بملف لوضعها على قائمة المراسلات للجهة.
- حفظ ملف تدريبي كامل يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.
- توثيق الدورة التدريبية.

الجهة الممولة للتدريب:

- حفظ المراسلات التي تتم بين الجهة المنفذة للتدريب والجهة الممولة له.
- الحصول على عروض أسعار لتكلفة إقامة الدورة من أكثر من مكان حتى تختار الهيئة الممولة المكان المناسب.
- تسجيل الموضوعات اليومية وإرسال نسخة للجهة الممولة مع الميزانية.
- إرسال ملف الدورة وتقاريرها للجهة الممولة.

تحديد الاحتياجات الإدارية والمكتبية للتدريب:

لكل مرحلة احتياجات إدارية ومكتبية مختلفة وحتى يستطيع منسق برنامج التدريب أن يتذكر كل هذه الاحتياجات وترتيب تنفيذها يفضل أن تقسم مراحل التدريب **كما في الشكل التالي:**



ولعدم إغفال أي شيء يفضل تسجيل المهمة ومن سيقوم بتنفيذها ومتى سينتهي منها كما في الجدول التالي:

المهمة/ الاحتياج	من سيقوم بها	متى سيتم تنفيذها

الاحتياجات التدريبية قبل بدء التدريب:

أ) فترة الإعداد مع الجهة الممولة:

- إرسال مقترح المشروع .
- معرفة الشخص المسئول .
- استلام عقد التنفيذ والتمويل للدورة.
- التنسيق مع الجهة الممولة على مكان وموعد التنفيذ.

ب) فترة الإعداد للدورة التدريبية:

- إرسال خطابات المشتركين.
- الاتصال بالمشتركين والتأكد من حضورهم.
- الاتصال بالأماكن المقترح تنفيذ الدورة بها والحصول على عروض وأسعار وزيادة الأماكن لاختيار أنسبها.
- الاتصال بالمدربين والتنسيق بينهم وإعطائهم جدول الدورة.
- استلام خطة كل جلسة تدريبية من كل مدرب.
- استلام الأدبيات الخاصة بكل مدرب وتسليمها للبضاعة والتصوير.
- ترتيب الأدبيات تبعاً لاستخدامها بالتدريب.
- تجهيز الأدوات التدريبية المساعدة والتأكد من صلاحيتها للعمل.
- شراء وتجهيز ملفات التدريب الخاصة بكل متدرب والأدوات المكتبية التي سيحتاجها.
- توفير وسيلة نقل لكل الاحتياجات التدريبية لمكان الدورة.

- توفير وسيلة نقل لكل المتدربين المغتربين لمكان الدورة.
- تجهيز مبلغ من المال للصرف منه أثناء فترة الإعداد (نثريات الدورة).

الاحتياجات التدريبية أثناء التدريب:

- تسكين المتدربين من خارج منطقة التدريب وتوفير الراحة لهم.
- مراجعة تنظيم القاعة بما يتناسب مع خطط الجلسات.
- ترتيب الأدبيات بالقاعة لكل جلسة بما يتناسب مع خطط الجلسات.
- توفير وسائل ومعينات التدريب المطلوبة.
- الاحتفاظ بنسخة من كل أدبية يتم توزيعها لتكوين ملف تدريبي متكامل.
- استلام تلخيص وتقييم كل يوم تدريبي وطباعته وتصويره لتوزيعه على المشتركين.
- التخطيط لأي زيارات ميدانية أو ترفيهية.
- تسجيل المصروفات اليومية.
- التحضير لليوم التدريبي التالي.
- تجهيز وطباعة الشهادات.

الاحتياجات التدريبية بعد التدريب:

- توزيع أسماء المتدربين والمدربين وعناوينهم لزيادة التعارف والتنسيق والتعاون فيما بينهم مستقبلاً.
- نقل الوسائل التدريبية لجهة التدريب.
- دفع تكاليف التدريب.

ثانيــاً : تنظيم التــدريب

إن الشكل الذي يبدأ به التدريب يحدد النمط الذي سيسير عليه فمن خلال البرنامج الأولى يّكوِّن الأفراد الذين لا يعرفون بعضهم الانطباع الأولي سواء كان سلبياً أو إيجابياً، سيكونون حساسين لبعض الموضوعات مثل المكان، المدرب، مواد التدريب، عملية التدريب المتوقعة. عدم إعطاء الاهتمام الكافي لهذه المرحلة من التدريب قد يؤدِّي إلى ارتفاع التوتر والقلق والانطباع الخاطئ ومن ثم يشجع على الانسحاب المبكر من الدورة التدريبية.

وبالمثل، فإن الطريقة التي يمكن بها تذكُّر أو نسيان الدورة التدريبية يعتمد على الطريقة التي تختتم بها، الأسبوع الأخير أو اليوم الأخير أو البرنامج الأخيرة تعطي الانطباع الأخير للمشارك حول الدورة التدريبية إما أن تؤكد أو تبدل شعورهم تجاه الدورة التدريبية. لذلك فإن اختتام الدورة التدريبية يتطلب قدراً كبيراً من الاهتمام شأنه شأن افتتاح الدورة التدريبية أنه يساهم بشكل كبير في الفاعلية الكلية للدورة التدريبية. لكن حتى وإن تم التخطيط والتنفيذ للبداية والنهاية بشكل مناسب، فإنه من الممكن، في أي مرحلة أن تذهب الأمور في الاتجاه الخاطئ أو غير المناسب على الأقل، لذلك فإن القدرة على معالجة هذه الانحرافات لها نفس الدرجة من الأهمية في إدارة التدريب.

نستعرض هنا عملية تنظيم التدريب في مراحله الثلاث (بداية، أثناء، وبعد التدريب):

في بداية التدريب:

يبدأ المشاركون الدورة التدريبية بالعديد من الأسئلة في أذهانهم، بعض هذه الأسئلة هي متطلبات عملية حول كيفية تنظيم وإدارة التدريب (طول

كل جلسة، فترات الراحة، جدول الأنشطة، طبيعة الدورة). الاعتبارات الأخرى تتفاوت ما بين من هم المدربون، والقلق من عدم معرفة الآخرين، الشعور بالوحدة، فقدان الثقة بالنفس... إلخ.

الأمور العملية والإجرائية يمكن التعامل معها بشكل مباشر، لكن معرفة أسباب قلق المتدرب والتعامل معها بالشكل المناسب يتطلب الكثير من الثقة بالنفس وبعد النظر من جانب المدرب. على كل فإن بداية التدريب أكثر من مجرد تقديم البرنامج والبدء في تنفيذه.

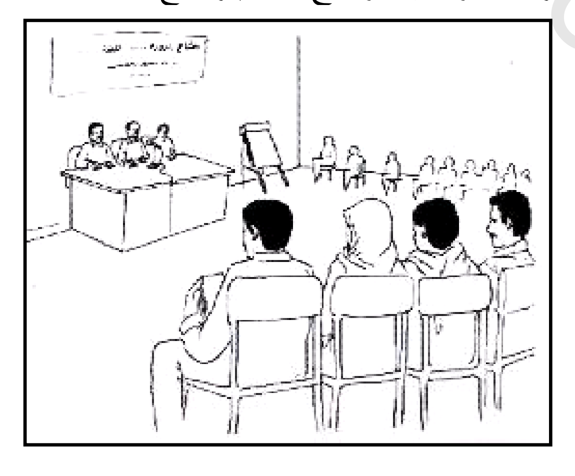
تلميحات مفيدة:

عرّف المشاركين ببعضهم البعض.

قدّم الدورة التدريبية (نبذة مختصرة عن الأهداف وطريقة التدريب).

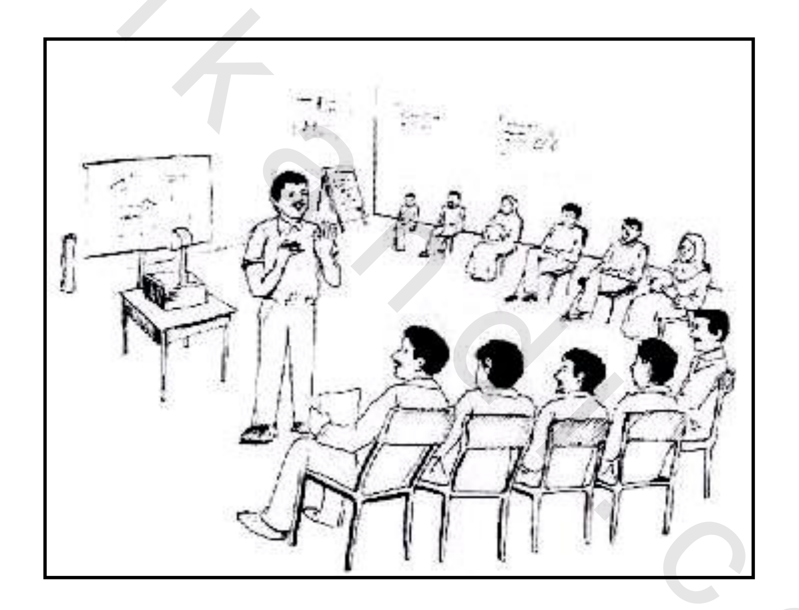
اشرح الإجراءات الإدارية (وضح الجدول الكلي والزمني للدورة، فترات الراحة، التجهيزات، القاعات والأماكن المختلفة، الحمامات وأماكن الصلاة).

لا بد أن يشعر المشارك بالارتياح في البرنامج الافتتاحية.



أثناء التدريب:

هناك بعض المشكلات التي تظهر أثناء التدريب، فمهما كانت خبرة المدرب، لا بد من حدوث بعض الأشياء التي تجعل الدورة لا تسير كما هو مخطط لها. إذ إنه في بعض اللحظات لا بد أن يعتري المشاركون نوع من عدم الرضا من القاعة، أو الملل وعدم الرغبة، مما يولد إحساساً بأن هناك شيء مفقود لكنه غير معروف بعد ما هو؟ تحديد هذه اللحظات هي الخطوة الأولى واختيار الطريقة الأنسب لمعالجتها هي الخطوة الثانية.



معالجة الانخفاضات:

الانخفاضات قد تحدث في أي لحظة لأي سبب من الأسباب، قد تحدث لبعض الأفراد أو لكل المشاركين، قد يكون لها أسباب هامشية أو هامة، أياً كان السبب فإن لهذه الانخفاضات آثار هامة.

الشعور بالانخفاض من قبل المتدرب:

مهما كانت المشكلة، قد يشعر المشاركون بالقلق، الغضب، الملل أو عدم الفائدة أو قد يخرجون من الإطار ويبدءون بالسرحان عبر النافذة.

الشعور بالانخفاض من قبل المدرب:

عندما يحس المدرب بملل المشاركين أو بعضهم فإنه يشعر بالسخط وعدم الرضا. يتحول الانخفاض إلى عائق للتعلم إذا تم تجاهله بواسطة المجموعة. الإحساس السلبي يبعد المشارك ويشغله عن المهام وعمليات التعلم لذلك فمن الأفضل معالجة هذه الانخفاضات بأسرع ما يمكن. **هناك لا بد من التذكير بأن حدوث هذه** الانخفاضات ليس بأي حال تقصيراً من المتدرب، لكن المهارة الحقيقية للمدرب هي التعرف على وجود هذه الانخفاضات والقيام بعمل إيجابي تجاهها.

ماذا تفعل تجاه الانخفاضات:

تجاهلها : قد يؤدي هذا إلى ذهابها أو اختفائها وفي كلا الحالتين أنت لم تتعرف على المشكلة ولم تحلها.

إنهاء البرنامج مبكراً لفترة الراحة أو الغذاء: هذا قد يكون فعلاً إذا كان المتدربون فقط متعبون من العمل المتواصل أو أن الكراسي أصبحت غير مريحة، لكنك لا تستطيع التأكد عن ماهية المشكلة لذلك يظل احتمال حدوثها مرة أخرى قائماً.

أعط المتدربين تمريناً ما للقيام به: هذا يعطيك فرصة لمتابعة عملية التعلم. لكن إذا لم يقم المشاركون بأداء العمل بالمستوى المطلوب، لن يكون

بإمكانك معرفة السبب، بالإضافة إلى أن التمارين أحياناً لا تعطي المتدربين القصة لاطلاعك عما يشعرون به.

انتقل إلى نشاط آخر مختلف تماماً: إذا كان سبب الانخفاض هو اختلاط الأمر أو عدم المقدرة على الفهم فإن هذا الأمر سيعالج المشكلة. وبالمثل فإن اللعبة أو التغيير من العمل في مجموعات كبيرة إلى مجموعات صغيرة قد يؤدي إلى الشعور بالراحة.

بادر بمراجعة محتوى التدريب: من الأفضل عند إجراء ذلك منح المشاركين فرصة للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم حول التدريب، محاسن هذا الأمر هو أنه يوضح **ابتداء ذلك بأن تقول** يبدو أننا سنسير بطيئاً بعض الشيء هذا اليوم وعندي إحساس بأن بعضنا غير سعيد بعض الشيء في هذه اللحظة، ربما لأن الموضوع الأخير كان طويلاً بعض الشيء، ما هو شعوركم تجاه ما كنا نفعله؟ مثل هذه الأسلوب يتطلب من المدرب ليس فقط تأجيل الأحكام بل أن يكون مهيئاً لقبول الملاحظات الحرجة أيضاً.

عند اختتام التدريب:

البرنامج الختامية تعطي فرصة لإنهاء التدريب، إذا لم يتم إنهاء الدورة التدريبية بالشكل المناسب فإن المتدربين سيغادرون الدورة بإحساس غير مريح كأنَّ التدريب لم يكتمل، إنهاء التدريب قد يأخذ واحد أو أكثر من هذه الأشكال .

أ) **نشاط ختامي:** يتم التفكير في نشاط يمكّن المشاركين من تطبيق المعارف والمهارات التي تعلموها خلال الدورة التدريبية.

ب) **تقييم نهائي:** يتم تقييم الدورة بناء على توقعات المشاركين وأهداف الدورة، إذا تم التقييم بلا فلابد أن تتم مناقشة النتائج.

ج) **تقييم الدورة:** الهدف من تقييم الدورة هو تقييم ردود فعل المشاركين تجاه الدورة التدريبية. وهو أمر هام لمعالجة الأخطاء وتحسين الأداء مستقبلاً.



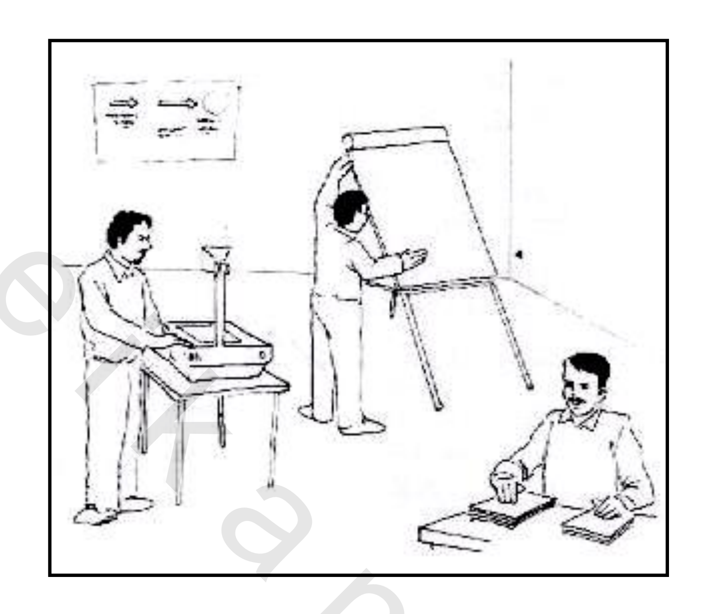
بيئة التدريب:

1. تجهيزات قاعة التدريب:

لا يبدو تجهيز قاعة التدريب موضوعاً ذو أهمية بالغة في مبدأ الأمر، ولمعظم المدربين، خاصة الذين يعملون في الدورات التدريبية القصيرة والمكثفة، حيث تكون البيئة الطبيعية لمكان التدريب إمَّا غير معروفة أو أحد المعوقات المؤكدة.

وعادة ما يكون الانشغال بتجهيز مواد التدريب وهو الأمر الذي يحتل قمة اهتمامات المدرب دون أي اعتبار لتهيئة المكان الذي سيتم فيه تقديم هذه المواد التدريبية إلا أنه من الضروري بمكان إعطاء القدر الكافي من

الاهتمام بهذا الأمر لأن نجاح التدريب إلى حد كبير مرهون بتوفير البيئة المناسبة بغض النظر عن مواد التدريب المستخدمة.



2. أهم الاعتبارات في تجهيز واختيار مكان التدريب:

علاقة المتدربين ببعضهم البعض وبالمدرب (شكل الجلوس، المسافات، اتصال النظر).

الجو العام (المساحة، النظام، التهوية، الهدوء).

التجهيزات (ماء الشرب، مقاعد، مكان لفترات الراحة).

الأجهزة والمعدات (الإضاءة، المعينات التدريبية، المراوح، مكيفات الهواء أو الدفايات، التوصيلات الكهربائية).

3. العوامل التي توضع في الاعتبار عن اختيار وتجهيز قاعة التدريب:

تصميم الكراسي.

المظهر العام المريح.

التهوية.

الرؤية.

السماع.

مواقع الحمامات.

سلال المهملات/ طفايات السجائر.

4. أشياء يجب مراعاتها في تجهيز واختيار مكان التدريب:

تجنب الديكور الصارخ الذي يؤثر على تركيز المتدرب.

المعدات كالسبورات الورقية يجب أن تكون متحركة أو بالإمكان تغطيتها عندما لا تكون قيد الاستعمال.

يجب أن تكون شكل البرنامج يتيح أكبر قدر من اتصال النظر بين المشاركين ورؤية جيدة للمعينات التدريبية المستخدمة.

يجب أن تكون مساحة الغرفة ونوع الأثاث بالصورة التي تعطي القدر الكافي من المرونة في التشكيل وتوفير الفراغات.

لا بد من وجود ملحقات كغرفة للراحة أو لتخزين مواد التدريب.

مواصفات المقاعد تشمل الارتفاع، زاوية الميل، راحة الأيدي، الحركة دون إزعاج، ونوع التجليد المناسب.

التهوية ودرجة الحرارة يجب أن يتم التحكم فيها لاستيعاب أكبر عدد ممكن من الناس داخل القاعة.

أجهزة العرض والتلفزيونات يجب أن تتناسب مع حجم الغرفة مع وجود آلية للتحكم في الإضاءة.

الأشياء الإضافية كالساعات، لافتة عنوان الدورة على المدخل يجب أن يتم توفيرها.

مستوى الضوضاء يجب أن يكون محدداً ويمكن التحكم فيه.

5. شكل جلوس المتدربين:

ترتيبات الجلوس ذات أهمية كبيرة في التدريب حيث أن شكل وضع الأثاث بالقاعة يعطي المتدربين إشارة مبكرة حول طبيعة الدورة التدريبية ويؤثر على توقعاتهم لها. وبشكل عام فإن ترتيبات الجلوس تعتمد على:

شكل ومساحة قاعة التدريب.

عدد المشاركين.

نوع الأنشطة التدريبية المقدمة.

طبيعة التدريب ودور المدرب فيه.

تنظيم شكل جلوس المتدربين

ما هي أهمية شكل جلوس المتدربين في عملية التدريب؟

شكل الجلوس له علاقة بطريقة / أسلوب التدريب.

شكل الجلوس له علاقة بالإمكانات المتوفرة (المساحة/ عدد المقاعد/ الطاولات).

شكل الجلوس له علاقة بالاتصال والتواصل بين المشاركين.

شكل الجلوس له علاقة بثقافة وعادات المجتمع (ذكور وإناث).

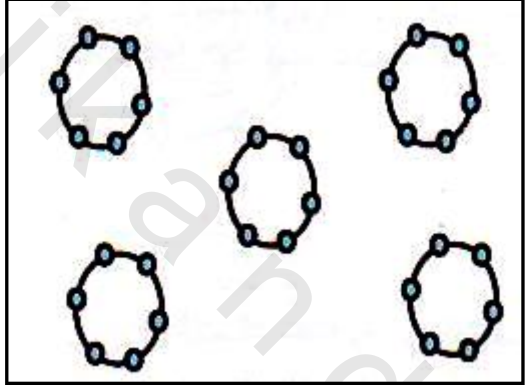
شكل الجلوس له علاقة بقدرة المدرب على إدارة التدريب.

شكل الجلوس له علاقة بعدد المشاركين.

الأشكال الشائعة للجلوس في التدريب

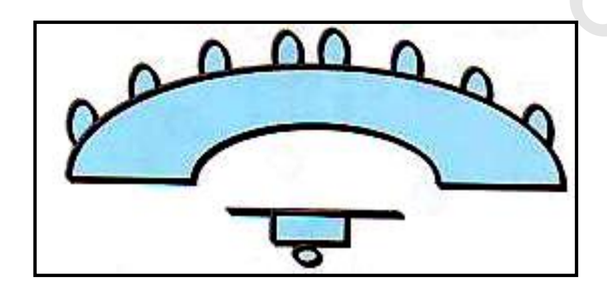
1 - **شكل المجموعات الصغيرة:**

يسمح بتفاعل جيد بين أعضاء المجموعة الصغيرة فقط ويحرم أعضاء المجموعة الواحدة من الاتصال والتواصل مع المجموعات الأخرى ويحتاج لمساحة كبيرة.



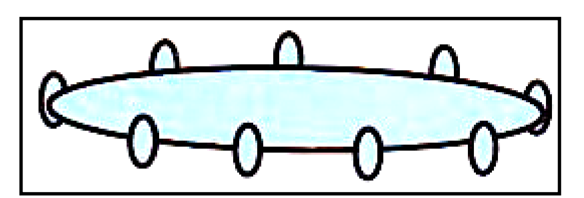
2 - **الشكل نصف الحلقي:**

يسمح للمدرب بالاتصال مع من يريد ولكن فرص الاتصال بين المدربين ضعيفة.



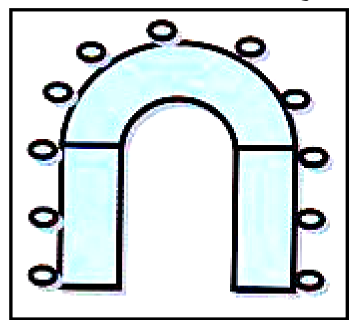
3 - الشكل البيضاوي:

لا يوفر الحد المطلوب من الاتصال الفعَّال بين المتدربين فالبعض ينعم باتصال جيد مع البعض ويُحرم البعض الآخر من ذلك.



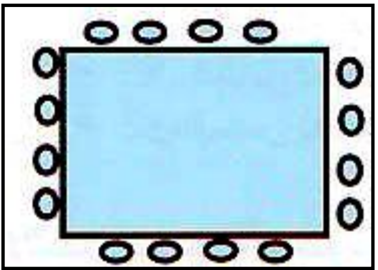
4 - شكل حرف U :

شائع جداً وفرص الاتصال فيه ليست كافية حيث تنشط بين مشاركين وتضعف بين آخرين ويتطلب مساحة كافية كضمان لسهولة الحركة، وللتغلب على هذه المشاكل تزال الطاولات.



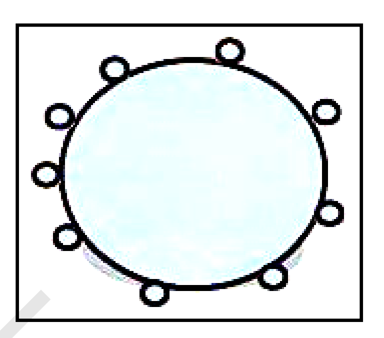
5 - شكل المربع:

الاتصال ضعيف نوعاً ما من حيث الفاعلية ويكون قوياً بين المدرب والمتدرب الذي يليه في الاتجاهين ولكنه ضعيف بين المتدربين المتقابلين خاصة إذا كانت المسافة كبيرة.



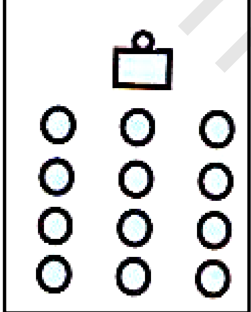
6 - الشكل الدائري:

من أقوى الأشكال فاعلية في الاتصال على مستوى المجموعة التدريبية ويستخدم بشكل واسع في التدريب بالمشاركة.



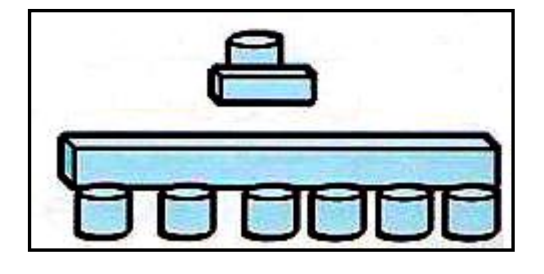
7 - الشكل المصفوف:

من الأشكال التقليدية التي تستخدم في البرامج التدريبية المرتكزة على تقديم المعلومات كالمحاضرات.



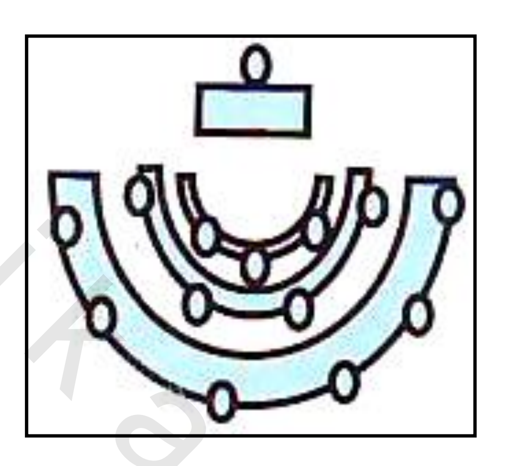
8 - الشكل الموازي:

يستخدم على نطاق المجموعات الصغيرة والاتصال فيه ضعيف بين المتدربين وقوي مع المدرب.



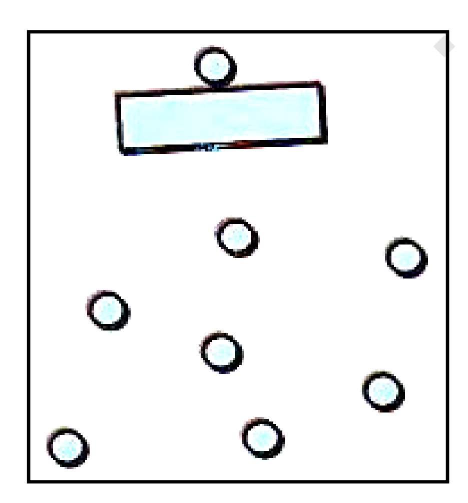
9 - شكل المدرج:

شكل شائع مع الجماعات المتوسطة والكبيرة العدد ولا تسمح باتصال فعَّال بين المتدربين.



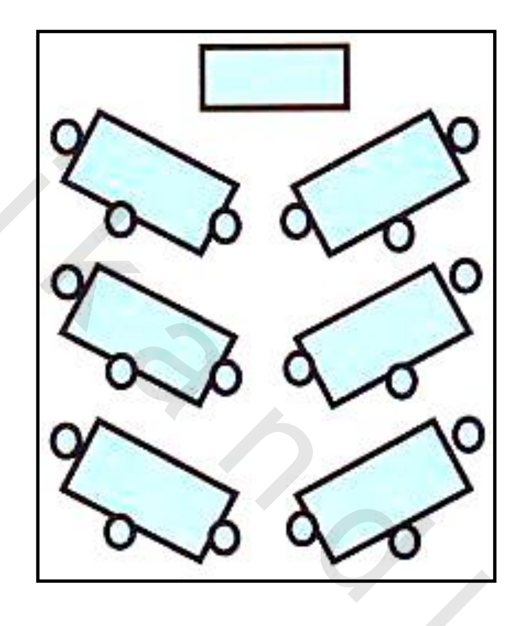
10 - الجلوس الحر:

الاتصال ضعيف بين المتدربين ويُستخدم في المهمات الفردية والتي تستلزم وجود مسافة معينة بين متدرب وآخر (الامتحانات).



11 - شكل عظم السمكة:

الاتصال قوي بين أفراد المجموعة الواحدة وجيد نسبياً بين المجموعات ويتيح حرية الحركة داخل القاعة وتشكيل مجموعات العمل في سهولة ويسر.



❖❖❖

قائمة المراجع

بالإضافة إلى كتب يمكن الاطلاع عليها

- 100 طريقة لتحفيز نفسك
- 100 فكرة للحصول على السعادة الحقيقية/ د.صلاح الراشد/مركز الراشد
- 100سر بسيط من اسرار السعداء .. ديفيد بيفن
- 20 قاعدة في استثمار الاخطاء
- 25 قصة نجاح
- 250 مهارة ذهنية – روبير هوفمان –
- 365 طريقة للنجاح /أنتوني روبنز - مترجم - الدار الدولية للاستثمارات الثقافية / مكتبة جرير -العبيكان
- http://www.ebf.org.eg
- www.ngoce.org
- الأب الغني والأب الفقير لروبرت تي.كيوساكي ، كاملا
- الابتزاز العاطفي / سوزان فورو ارد
- أبو شيخة، نادر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر، والتوزيع، عمان، ط1.
- احمد، علي العبيد، " التنظيم والأساليب أم التطوير التنظيمي "، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 39، 1983.
- إدارة الأولويات الأهم أولا / د.ستيفن كوفي / مكتبة جرير
- إدارة الغضب ، لجيل لندنفيلد
- إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة
- إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟ دوجلاس سميث.
- ادارت الوقت ابراهيم الفقي
- إداريات – مقال منشور في الموقع – باب إدارة وإقتصاد.
- إذا كنت مديرًا ناجحًا كيف تكون أكثر نجاحًا؟ ميشيل أرمسترونج.
- أساليب العصف الذهني حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- استاهل امتياز/ د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- استخدم ذاكرتك
- استراتيجيات الحياة / د فيليب سي .ماكجرو
- استشعر الخوف وقم بالعمل بطريقة ما / سوزان جيفرز
- أستطيع ان افعل اي شيء لو اني اعرف ما هو باربارا شير
- استيفظ وعيش

- أسئلة تصل بك إلى الهدف / أندرو فينالسون / مكتبة جرير
- إصلاح الفوضى فى عملك مايك نلسن كيف تحول الفوضى إلى نجاح
- اضغط الزر وانطلق، روبين سبكيولاند.
- آفاق بلا حدود / د. محمد التكريتي / مكتبة جرير - العبيكان
- افضل سنة في عمرك الآن / جيني اس.ديتزلر \
- إفهم غضبك كى تتغلب عليه
- اكتشف القائد الذي بداخلك / ديل كارنجي
- أنت وقواك الخفية
- أيقظ قواك الخفية (لأنتوني روبينز)
- أيقظ قواك الخفية / أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- ايقظ قواك الخفية انتوني روبنز
- بامكانك قراءة لغة الوجوه
- البرمجة السلبية والإيجابية للذات
- البرمجة اللغوية العصبية و فن الاتصال اللا محدود -د. ابراهيم الفقي
- البرمجة اللغوية العصبية. / للأستاذ الكبير ناصر محمد العبيد
- البرمجة اللغوية العصبيه في 21 يوماً ، لـ هاري ألدر و بيريل هيذر
- البرمجه اللغوية العصبية
- بناء العقل / ريتشارد ليفينتون / مكتبة جرير
- بوصلة الشخصية .. أسلوب جديد لفهم الناس
- تدريب العقل (كيف تنمي قدراتك العقلية) / د. هاري الدير / مترجم / مكتبة الشقري
- التربية الإيجابية من خلال إشباع الحاجات النفسية للطفل -د.مصطفي أبو سعد
- التسامح اعظم علاج على الإطلاق / تقديم / نيل دونالد والش
- التسامح أفضل علاج على الإطلاق / مكتبة جرير
- التســـامح جيرالد ج. جامبولسكي
- تطوير المنظمات، أحمد ماهر.
- تعلم أن تسترخي / سي ووكر / مكتبة العبيكان
- تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات/فتحي عبدالرحمن جروان/إصدار دار الفكر
- التعليم السريع
- التغيير.. أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون.
- تقدم وأبق في المقدمة ديانا بوهر -ترجمة موسى يونس
- تلخيص العادات السبع للناس الأكثر فاعلية
- الثقة بالنفس
- جاذبيتك سر نجاحك، وفيه كثير اشياء مفيده ويعلم فن الكلام والاصغاء والتصرف مع الاخرين من مكتبة العبيكان

- جدد حياتك لـ الغزالي
- جراحة ذاتية لعقلك توم موناهان افتح عقلك من أجل تفكير أكثر إبداعا
- الجواب الكافي لمن سأل عن الدواء الشافي... هو لإبن قيم الجوزية
- حب القراءة 99طريقة لجعل الأطفال يحبون القراءة ترجمه ابراهيم الغمري
- حبات المعرفة / محمد التكريتي
- حتى لا تكون كلاً .. طريقك إلى التفوق والنجاح
- حتي تكون اسعد الناس عائض القرني
- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت(لبنان) دار النهضة العربية 2002
- الحقيقة الخفية لأمراض العصر
- حكايات كفاح
- حلـــــول / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- حمود، خضير كاظم، " إدارة الجودة الشاملة "، عمان، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
- حياة بلا توتر
- الحياة تخطيط / د.ريك تشنر - د. ريك برينكمان / مكتبة جرير
- حياتك من الفشل إلى النجاح
- خطــة العاطــفة ريتشارد تشانج
- خطة العمل من: http://saaid.net
- الخطوات الذكية/سام سوسمان / المؤتمن للنشر/مكتبة جرير - العبيكان
- خوارق اللاشعور أو أسرار الشخصية الناجحة
- د.روبرت إنتوني – الأسرار الكاملة للثقة التامة بالنفس
- د.سعيد بن عبيد بن نمشة، رسالة دكتوراة 2007
- د.عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل 2007 (عمان)
- د.ياسين كاسب الخرشة ادارة مواردبشرية ، دار المسيرة2007 (عمان)
- د.يوسف حجيم الطائي ، إدارة الموارد البشرية نحو مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق 2006(عمان)
- دراسة القوى الداخلية في الذات الخير والشر لعبة الثنوية سلسلة الطريق إلى الحرية / ترجمة ريما علاء الدين
- دع القلق و ابدأ الحياة
- دع القلق و ابدا الحياة ل ديل كارنجي
- دليل إدارة الوقت الشامل جولي مورجنسترن
- الذاكرة السريعة / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الذاكرة من العقل إلى الجزيئات / لاري . آر . سكواير - إيرك آر. كاندل
- الذكاء وقوة الإرادة

- الرجال من المريخ و النساء من الزهرة للدكتور جون جراي / مكتبة جرير
- الرجال من المريخ والنساء من الزهره
- سبيلك إلى الشهرة والنجاح
- ستيفن كوفي – إدارة الأولويات
- سحر العقل ، مارتا هيات
- السر
- السلسلة السيكلوجية عرض وتلخيص : مجموعة من المختصين سلسلة من 12 جزء تقريبا ..
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، عمان(الأردن) دار مجدلاوي 2004
- الشخصية المبدعة
- الشخصية المؤثرة
- شروق / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الشفاء الذاتي / أندرو ويل / مكتبة جرير
- صائد الأفكار مارش فيشر كيف تصل إلى أعظم الأفكار، والأسرار الإبداعية في مجال العمل
- صناعة النجاح .. د. طارق سويدان
- ضاعف قدراتك على القراءة
- الطاقة البشرية والطريق الي القمة
- طاقتك الكامنة
- طاقتك الكامنة لسمير شيخاني
- طريقك الى قلوب الآخرين. .علا محجوووب
- العادات السبع ستيفن كوفي
- العادات السبع لأكثر الناس فعالية
- العادات السبع للناس ذوي الفعالية الفائقة/د.ستيفن كوفي/مكتبة جرير
- عالم الأرواح العجيب /السيد حسن الأبطحي
- العصامين الضغار
- علامتك الشخصية ديفيد ماكنالي وكارل سبيك
- علم الطاقات التسع إعداد د/يوسف البدر
- علم الفراسة والتشخيص / ليوسف البدر
- علم النفس في حياتنا اليومية سمير شيخاني
- عيوب الشخصية يوسف الأقصري - دار اللطائف
- فقه الإدارة – الإمام الشيرازي الراحل (ر).
- فكر تصبح غنياُ
- فكر تصبح غنيا / فيليكس جاكبسون / مركز التعريب و البرمجة / مكتبة العبيكان - جرير

- فلتضع لبنات مستقبلك براين ترايسي كيف تفهم المبادئ الإثني عشرة الحساسة حيال تحقيق نجاح بلا حدود
- فن الإختلاط بالناس جين مارتينت
- فن الالقاء لطارق السويدان
- فن التعامل مع الناس
- فن الحرب
- فوربس الشرق الأوسط
- الفوز بالسعادة
- قبعات التفكير الست
- قدرات غير محدودة /أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- القراءة الذكية – د.ساجد العبدلي
- القراءة السريعة
- القرار طريقك إلى المثالية
- القوانين الطبيعية العشرة لإدارة الوقت والتعامل مع الحياة بنجاح هيرام و. سميث
- قوة التحكم في الذات
- قوة التحكم في الذات لإبراهيم الفقي
- قوة التحكم في الذات/ د إبرهيم الفقي
- قوة التركيز/ جاك كانفيلد/مارك فيكتوهانس /لس هوت/مترجم ايضا ضمن إصدارات مكتبة جرير
- قوة الحب و التسامح
- القوة الخفية / د. محمد التكريتي / دار المعارج
- قوة الكلمة / دورثي لدز - تعريب دكتور عبدالرحمن توفيق / سلسلة إصدارات بميك / مكتبة جرير - العبيكان
- قوة عقلك الباطن
- قوة عقلك الباطن/ د جوزيف ميرفي/مترجم من ضمن إصدارات مكتبة جرير .
- قوة عقلك الباطن، لـ د. جوزيف ميرفي
- كتاب شوربة دجاج للحياة لـ جاك كانفيلد& مارك هانسن
- كتاب كيف تخطط لحياتك)/للدكتور صلاح الراشد ، الكتاب يباع في فروع مركز الراشد البارادايم و التنمية البشرية / ناصر العبيد
- كتاب نداءات الاستيقاظ.. .. لـ جوان لوندن هو عباره عن دفعة مشجعة للنهوض بعد الفشل..
- كن ايجابيا تفاعل مع الحياة
- كيف أصبحوا عظماء
- كيف تتخلص من القلق وتبدا حياتك - ديل كارينجي
- كيف تتخلص من المجهود البدني

- كيف تتقن فن البيع
- كيف تجتاز المقابلات الشخصية
- كيف تجذب الناس كالمغناطيس – ليل لاوندس
- كيف تجعل الناس تحبك في 90 ثانية أو أقل/ نيكولاس بوثمان - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- كيف تحدد أهدافك؟
- كيف تحصل على ما تريد و تحب ما لديك للدكتور جون جراي /مكتبة جرير
- كيف تحفز الاخرين
- كيف تحقق النجاح والشخصية الجذابة
- كيف تختار الأصدقاء وتؤثر في الناس
- كيف تخطط لحياتك ...للدكتور صلاح صالح الراشد
- كيف تخطط لحياتك كاملا
- كيف تخطط لحياتك ملخص
- كيف تدرس وتتفوق ؟ طلعت همام
- كيف تشجع نفسك علي خسارة الوزن
- كيف تصبح عبقريا اختبارات
- كيف تصبح نجما اجتماعيا_ د . ابراهيم الفقي
- كيف تضاعف ذكاءك ، لسكوت وات
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية / جين ستاين
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية؟ جين ماري ستاين
- كيف تقدم نفسك كمحترف
- كيف تقول لا دون أن تشعر بالذنب / باتي برايتمان -كوني هاتش / مكتبة جرير
- كيف تقوى ذاكرتك
- كيف تكتب افضل التقارير و المراسلات
- كيف تكون قائدا ناجحا ومبدعا ، ديل كارنيجي
- كيف تنجح فى الثانوية العامة
- لا تحـــزن للدكتور عائض القرني
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم / ديوك روبنسون / مكتبة جرير
- لا تهتم بصغائر الامور فكل الامور صغائر"
- ليليان جلاس – أعرف ما تفكر فيه
- ما وراء العقل احمد محمد عيسوى
- مائة سر بسيط من أسرار السعداء / ديفد نيفن / مكتبة العبيكان
- مائة سر بسيط من اسرار السعداء ديفيد نيفين

- مائه طريقه لتحفيز نفسك، كيف تكون الشخص الذي تريد للكاتب ستيف تشاندلر
- مباديء الإبداع للدكتور طارق السويدان..والدكتور محمد العدلوني...
- مبدأ 80 /20 / ريتشارد كوتش / مكتبة جرير
- المخ المعجزة / جين كاربر
- المدرب الفعّال / حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- المفاتيح العشرة للنجاح / د .إبراهيم الفقي / مكتبة جرير - العبيكان
- المفاتيح العشره للنجاح
- مفاتيح الغضب / سيبل ايفانز
- مفتاح نجاحك في الحياة ..الحديث الجذاب دنيا زكريا الفقي
- مقال لأحمد بن عبد المحسن العساف في: http://saaid.net
- مقولات فى النجاح .. مقولة لكل يوم فى العام
- من الذي حرك قطعة الجبن الخاصة بي لسبنسر جونسون
- من علم النفس القرآني د.عدنان الشريف
- منهجية التغيير في المنظمات، د. طارق السويدان.
- المؤتمر السنوي الأول... استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، سعيد ياسين عامر.
- النجاح الحقيقى .. كين شيلتون
- نصائح من صديق
- يمكنك ان تفعلها بول حنا

❖❖❖❖❖